

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

OS PRINCIPAIS IMPACTOS DAS PARCERIAS NA
SATISFAÇÃO DE CLIENTES:
um estudo de caso

NARA PIRES

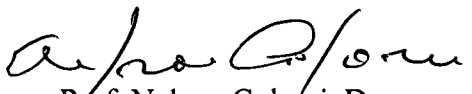
Florianópolis, dezembro de 1997.

**OS PRINCIPAIS IMPACTOS DAS PARCERIAS NA
SATISFAÇÃO DE CLIENTES:**

um estudo de caso

NARA PIRES

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:




Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Orientador



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD.

Membro



Prof. Valter Saurim, Dr.

Membro

*Onde ficou a sabedoria
que perdemos no conhecimento?
Onde ficou o conhecimento
que perdemos na informação?*

T. S. Eliot

A Deus, base da minha vida...

*A meus pais, Reinaldo e Sonia,
força que se faz presente
em todos os momentos.*

*Ao Júnior, Edinho e Samuel,
fonte de orgulho e inspiração,
pela eterna amizade que nos une.*

*À Néia e
à Bibi (minha sempre amada),
pelos momentos felizes
de nossa convivência.*

*À Ana Lúcia, grande amiga,
pelo apoio, participação e incentivo
em todos os momentos deste desafio.*

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, muitas são as pessoas que considero especiais por terem contribuído de alguma forma para o alcance de mais esta vitória em minha vida, a quem desejo expressar minha sincera gratidão:

- Aos amigos da IBM, que me incentivaram e possibilitaram a obtenção de informações essenciais a esta dissertação.
- Às parcerias IBM, em especial ao Sr. Marcos Basílio de Oliveira, pela oportunidade, incentivo e confiança sempre depositadas, que me permitiram prosseguir com este objetivo.
- Aos clientes das parcerias que participaram deste trabalho, pela compreensão e por seus valiosos depoimentos.
- Ao professor João Benjamin da Cruz Júnior, por seus ensinamentos e pelo grande incentivo dado no início deste trabalho.
- Ao professor Edvaldo Alves de Santana, meu orientador, pela atenção, apoio e pelas valiosas contribuições que me fizeram chegar aos objetivos pretendidos.
- Ao professor Francisco Gabriel Heidemann, por suas orientações, incentivo, atenção e, acima de tudo, pela amizade demonstrada em todos os momentos.
- Ao professor Valter Saurin, por aceitar o convite para fazer parte da Banca Examinadora desta dissertação.
- Ao professor Nelson Colossi, pela confiança em mim depositada.

- Aos amigos do curso de Mestrado e aos demais professores, pela convivência, lições e mensagens compartilhadas.
- Aos funcionários do CPGA, em especial ao Márcio, pela atenção dispensada durante o curso.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	IX
SUMÁRIO	XI
RESUMO	XIV
ABSTRACT	XVI
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Tema e problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos da pesquisa	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivo específico	22
1.3 Justificativa teórica e prática	22
1.4 Delineamento e perspectiva da pesquisa	24
1.5 Estrutura do trabalho	28
2 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O TEMA	29
2.1 Necessidades e tendências mundiais	29
2.2 A essência da mudança nas organizações	35
2.3 Modismos na administração das empresas	40
3 PARCERIA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	44
3.1 O paradigma da competição x cooperação	46
3.2 Conceitos	49
3.3 Objetivos das parcerias	51
3.4 Características e pressupostos dos relacionamentos	52

3.5 Modalidades de parceria	63
3.5.1 Alianças	66
3.5.2 Alianças estratégicas	68
3.5.3 <i>Joint ventures</i>	71
3.5.4 Parcerias acionárias	74
3.5.5 Alianças por franquia	75
3.5.6 Parcerias no local de trabalho	75
 4 COMPETITIVIDADE MEDIANTE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	 78
4.1 Novas bases para o Marketing	79
4.2 Comportamento do consumidor	82
4.3 O cliente em primeiro lugar	87
4.4 Serviços ao cliente	89
4.4.1 Quadro atual dos serviços	92
4.4.2 Tipos de serviços	93
4.4.3 Serviços x satisfação	96
4.5 Satisfação de clientes	97
4.5.1 A satisfação como pré-requisito para empresas competitivas	98
4.5.2 Mensuração da satisfação	99
4.5.2.1 Propósito	100
4.5.2.2 Características marcantes	101
4.5.3 Conceitos	102
4.5.4 Como interpretá-la?	103
4.5.5 Satisfação x insatisfação	106
 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA	 108
5.1 <i>IBM World Trade Corporation</i>	108
5.1.1 Histórico	108
5.2 IBM Brasil	113
5.2.1 Histórico	113
5.2.2 Princípios	118
5.2.3 Sistema de vendas	120

5.2.3.1	Quadro anterior	120
5.2.3.2	A mudança	121
5.2.3.3	O parceiro em primeiro lugar	124
5.2.3.4	O contrato de parceria	125
5.3	IBM Santa Catarina	128
5.3.1	Histórico	128
5.3.2	Sistema de vendas	130
5.3.2.1	Quadro anterior	130
5.3.2.2	A mudança	131
6	METODOLOGIA	134
6.1	Seleção da empresa e definição das etapas da pesquisa de campo	134
6.2	Escolha dos participantes	136
6.3	As perguntas de pesquisa	137
6.4	Procedimentos de coleta e análise dos conteúdos	138
7	DESCRIÇÃO DOS RELATOS	144
7.1	Como os clientes chegam até as parcerias?	144
7.2	Expectativas	146
7.3	Percepções	151
7.4	Diferenças do atendimento prestado pela equipe IBM	164
7.5	Sugestões	168
8	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	170
8.1	Considerações gerais sobre o tema	170
8.2	Expectativas	171
8.3	Percepções	178
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
9.1	Conclusões	187
9.2	Recomendações	193
10	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195

RESUMO

As constantes transformações que atingem a sociedade, em geral, e as organizações, em particular, exigem que estas se reconfigurem para que alcancem competitividade, uma vez que os princípios tradicionais da Administração adotados até então parecem superados.

Em consonância ao atual ambiente de mudanças surge uma série de novas exigências vistas como pré-requisitos à sobrevivência organizacional. Dentre elas destacam-se as necessidades de inovação, flexibilidade, velocidade e agilidade, para que as organizações possam se adaptar adequadamente a esses novos imperativos.

Neste contexto, ganham destaque os princípios da cooperação, em detrimento dos tradicionais valores do confronto. Ou seja, as organizações estão aprendendo que podem cooperar entre si para poder competir e manter-se no mercado. Com um quadro de clientes cada vez mais fortes e exigentes, as estruturas enxutas e ágeis tornam-se imprescindíveis para que o consumidor seja atendido de forma satisfatória. Surgem, assim, as parcerias como uma prática eficiente de flexibilidade organizacional.

Com base nestas considerações, procura-se estudar, no presente trabalho, as *parcerias* firmadas pela **IBM Brasil** com os seus agentes de vendas, em **Florianópolis**, cujo (objetivo principal é atender o cliente de maneira positiva e satisfatória e gerar vantagens competitivas duradouras às organizações envolvidas.) Neste sentido pretende-se caracterizar aqui a satisfação dos clientes atendidos pelas parcerias. Mediante o confronto das expectativas

dos clientes com suas percepções sobre o atendimento oferecido pelos parceiros, procura-se verificar os principais impactos deste atendimento e concluir se as parcerias estão, de fato, cumprindo os objetivos para os quais foram constituídas.

Depois de concluída a pesquisa, que obedeceu a uma perspectiva transversal com caráter não-experimental e feita sua análise, constatou-se claramente a necessidade que os clientes têm, ao adquirir equipamentos de informática, de ter *segurança* com aquilo que estão comprando. Por isso, a *qualidade* em todo o processo – pré-venda, equipamentos, pós-venda – torna-se imprescindível e uma exigência para eles.

Estas necessidades, no entanto, não parecem estar sendo atendidas a contento pelas parcerias, segundo a percepção dos clientes. Os principais impactos deste processo são negativos, gerando uma série de transtornos para quem procura os parceiros IBM e adquire seus produtos e/ou serviços.

Se o objetivo explícito do estabelecimento de parcerias era gerar vantagens competitivas às organizações, por meio da satisfação dos clientes, a presente pesquisa revela que este parece não ter sido alcançado no caso dos parceiros IBM, em Florianópolis, no período de 1995 a 1997.

ABSTRACT

The increasing transformations affecting society in general and organizations in particular require that future organizations be redesigned in order to become competitive, since traditional administrative principles seem to be out of pace with the times.

Within the present changing environment there are new demands considered to be indispensable for organizational survival. Among them, one may underline the need for innovation, flexibility, speed and swiftness, so that organizations may be able to correspond to the imposing demands.

In such a context principles of cooperation are stressed in opposition to the traditional values of confrontation. That means that the organizations are learning to cooperate with each other in order to compete and keep themselves in business. With costumers much more demanding and powerful, reduced and swift structures are needed to better meet their needs. Thus, partnership apparently becomes an efficient practice of organizational flexibility.

Based on these aspects one intends here to analyse the partnerships between IBM Brazil and their sale agents, established in Florianopolis with the main purpose of positively and satisfactorily meeting their demands and generating competitive advantages to the organizations involved. To that end one attempts to assess costumers' satisfaction by means of the set partnerships. By confronting customers' expectations with services

delivered, one intends to verify the main impact of services delivered and determine whether said partnerships are achieving their objectives or not.

After concluding the research, which followed a transversal perspective and had a non-experimental proposition, and after having analysed the collected data, it became clear that customers feel a need to be sure about what they are buying. Thus, in all operational processes - like pre-sale, equipments, and after-sale - quality is of central importance and concern.

The customers' demands don't seem to have been achieved by our partners. The main effect of the studied effort of partnership seem to be rather negative to those who look for products and services from the IBM partners.

If the main objective for establishing partnership arrangements between IBM and their sale operators was to achieve competitive advantage for their organizations through satisfaction of their customers, the present study seem to show that this has not been achieved by IBM partners, in Florianopolis, during the years of 1995, 1996 and 1997.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

A mudança parece a principal característica dos tempos atuais. Os padrões e paradigmas que vigoraram durante décadas estão mudando consideravelmente. As bases para o sucesso de hoje não garantem mais o sucesso de amanhã. Mais do que nunca, é preciso ajustar-se às mudanças e às exigências dos novos tempos para alcançar a competitividade. Os impactos destas transformações vêm atingindo diversos segmentos da sociedade e são sentidos, grandemente, pelo setor empresarial.

Neste contexto, os princípios administrativos tradicionais são apontados como responsáveis pela decadência industrial ocidental, por terem se tornado impraticáveis e anacrônicos, em função do quadro de mudanças.

Assim, as organizações que almejam sobreviver precisam ser diferentes, inovadoras, criativas, flexíveis, rápidas e mais ágeis. Precizam reinventar seus diversos setores, suas políticas e suas relações, com vistas ao crescimento e permanência no mercado.

A globalização, que exigirá relações em termos mundiais; a qualidade, que não é mais considerada um diferencial, mas uma exigência sem a qual as empresas não estarão no jogo competitivo; o fim das margens elevadas de comercialização; as estruturas mais enxutas e voltadas para o mercado e para os clientes; clientes mais fortes e exigentes,

determinantes de quem realmente possui vantagens competitivas e de quem vai permanecer no mercado; o uso da tecnologia da informação como pré-requisito substancial àqueles que desejam vencer; os princípios das organizações de aprendizagem, onde todos sentem-se aprendendo e crescendo todos os dias; a maior colaboração entre empresa e entre os funcionários que as integram; e a questão da participação e valorização das pessoas, são algumas das mudanças apontadas por diversos autores e que tendem a prevalecer mais ainda nos próximos anos.) São realmente diversas as novidades no campo organizacional, que exigirão, principalmente, a adaptação daqueles que almejam êxito. Com isto, as tradicionais práticas administrativas passam a ser reformuladas, dando início à emergência de uma série de novos conceitos e técnicas de gestão.

Schonberger (1990) chama de “terremotos” às novas idéias que redefinem a maneira como se pensa a respeito de comandar uma empresa de negócios para que se alcance, da melhor maneira possível, os resultados almejados. Estes tremores estão derrubando e arruinando os conceitos e práticas antiquadas que vinham resultando em baixo desempenho e até no fracasso.

Por outro lado, os novos conceitos precisam ser entendidos e interiorizados por quem deseja adotá-los, para que realmente cumpram os objetivos a que se propõem e para que seus fatores críticos de sucesso não sejam posteriormente questionados, em virtude de tentativas anteriores de implantação que trouxeram resultados negativos.

Como já foi citado, um dos assuntos bastante em voga atualmente diz respeito à questão da cooperação e da necessidade de colaboração entre pessoas e empresas, com vistas ao incremento de vantagens competitivas que sejam observáveis pelos clientes.

Todos os dias ouve-se falar em parcerias firmadas entre vários órgãos, instituições e pessoas, as quais visam a um mesmo objetivo – obter, juntas, o que dificilmente conseguiriam sozinhas.

As próprias bases da competição, que permaneciam intactas até então, passam agora a ser discutidas e substituídas. Em alguns casos, pelo paradigma da cooperação, dado o maior valor e satisfação para os clientes e, conseqüentemente, tendo em vista um maior sucesso organizacional.

Lewis (1992) observa que o mundo dos negócios passou, repentinamente, a viver uma transformação ao mesmo tempo fundamental e maciça. Segundo ele, enquanto a concorrência global eleva os padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente, o alcance daquilo que uma empresa pode fazer sozinha está diminuindo. Da mesma forma, Lynch (1994) chama atenção para o mercado mundial atual que faz com que os empreendimentos cooperativos tornem-se um elemento essencial na busca de negócios globais.

Doyle (apud Casotti, 1996) cita a importância das parcerias internas e externas para que o cliente seja atingido de forma positiva, ao passo que Bodart (1995) observa que as parcerias promovem o progresso e um melhor posicionamento e possuem como objetivo principal a constante satisfação do cliente.

São inúmeras, portanto, as tendências que exigem organizações menos complexas, mais voltadas para os clientes (internos e externos) e cada vez mais fortes nas parcerias (internas e externas).

Levando em conta estas transformações e perseguindo uma estratégia mundial de atendimento qualificado a seus clientes, a IBM passou a fazer frente ao mercado (em todo o mundo e particularmente em Florianópolis) através de uma série de parceiras nas suas áreas de vendas, assistência técnica e suporte ao cliente. Para a IBM, em

um ambiente onde a informática atinge a tudo e a todos (com uma série de produtos e serviços capazes de atender às exigências e anseios dos clientes, dos mais simples aos mais complexos), vence quem consegue se fazer presente para atendê-los da melhor forma. Estar ali, no lugar onde o cliente está, no momento requerido por ele e com a devida solução para o seu problema, é o objetivo principal das parcerias adotadas pela IBM em todo o mundo.

A satisfação dos clientes torna-se, assim, uma variável dependente da eficiência no atendimento prestado pelas parcerias. Tem-se, portanto, dois temas altamente relevantes na moderna teoria e prática organizacional: as parcerias e a satisfação dos clientes. Diante disto, acha-se de fundamental importância realizar um estudo sobre o tema em questão.

Considerando-se a situação caracterizada acima e o que defendem Peterson e Wilson (1992), segundo os quais todas as atividades, programas e políticas adotadas por uma empresa devem ser avaliadas em termos de sua contribuição para a satisfação do consumidor, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

“Quais os principais impactos das parcerias firmadas pela IBM em Florianópolis, após 1994, na satisfação de seus clientes?”

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Tem-se por objetivo geral investigar, identificar e interpretar os reflexos advindos da implantação do programa de parcerias adotado pela IBM em Florianópolis, tomando como referência a satisfação dos clientes que procuraram as empresas parceiras após 1994, seja para adquirir equipamentos e/ou solicitar algum tipo de assistência/suporte.

1.2.2 Objetivos específicos

Além do objetivo geral mencionado acima, tem-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a organização – IBM – traçando um diagnóstico da situação e funcionamento do seu sistema de atendimento ao mercado antes e após a implantação do programa de parcerias.
- b) Caracterizar a relação IBM – Parceiros.
- c) Caracterizar a relação Parceiros – Clientes.
- d) Identificar as expectativas dos clientes quando estes procuram os produtos e serviços IBM.
- e) Identificar as percepções dos clientes com relação ao atendimento prestado pelas parcerias.
- f) Explanar as principais diferenças entre o atendimento prestado anteriormente pela equipe IBM e o que atualmente é feito pelos parceiros.
- g) Abordar as possíveis vantagens e desvantagens provenientes da implantação do programa de parcerias, sob o ponto de vista dos clientes.
- h) Apresentar sugestões, com base nas entrevistas e no referencial teórico, sobre como atingir o cliente de forma satisfatória.

1.3 Justificativa teórica e prática

O tema “parcerias” apresenta-se atualmente como uma constante no dia-a-dia de qualquer pessoa ou organização. Já se torna difícil encontrar quem não tenha vivido a experiência de formar parcerias para obter mais facilmente um objetivo comum. Cada

vez mais, as crescentes mudanças macro-ambientais (acirramento da competitividade, aumento das exigências dos clientes etc.) enfatizam as parcerias como possíveis proporcionadoras de benefícios para quem as deseja adotar.

Neste contexto, são muitos os casos de sucesso, mas certamente existem vários outros que não produziram êxito pelos motivos mais variados. À medida que se estudam estes casos, pode-se encontrar elementos comuns naqueles que chegaram ao sucesso ou nos que fracassaram. Estes elementos, por sua vez, podem servir de base para quem adotar, futuramente, os programas de parcerias, permitindo evitar que os erros sejam repetidos e que se possa tirar vantagens dos que obtiveram resultados felizes.

Entretanto, são realmente escassos os trabalhos práticos referentes a este assunto. Raras são as empresas que avaliam se estas formas cooperativas estão realmente cumprindo os objetivos a que se propõem e como podem ser implantadas positivamente, considerando-se o ponto de vista dos clientes. Na própria literatura empresarial encontram-se dificuldades para esclarecer isto. Não existem referências variadas que tratem a respeito de como sustentar relacionamentos (parcerias) de maneira duradoura e proveitosa, para que estas prossigam e cumpram os objetivos previamente estabelecidos.

Assim, ao mesmo tempo em que o tema “parceria” vem ganhando importância substancial, como fonte de crescimento da competitividade, e apresenta amplas possibilidades de aprofundamento, observa-se que tal ganho de importância também justifica a cooperação como um campo de pesquisa teórica ou prática. Como se trata de uma questão pouco explorada, o presente trabalho visa contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos já existentes. Em termos práticos, o estudo é justificado devido ao fato de inúmeras organizações – dentre elas a IBM – estarem adotando parcerias em suas diversas áreas de atuação, fazendo parte de uma estratégia mais abrangente que visa a eficiência e eficácia organizacional.

Esta mudança de comportamento nas organizações é considerada fundamental, pois pode afetar significativamente a satisfação dos clientes, bem como provocar modificações nas formas de cobertura e na posição de mercado.

A partir deste estudo, espera-se que os interessados (IBM, parceiros, etc.) possam analisar os pontos positivos e negativos provenientes da consolidação de negócios, através das parcerias de vendas, assistência técnica e suporte aos clientes, para que em experiências futuras tirem proveito das vantagens e evitem as desvantagens decorrentes deste processo.

1.4 Delineamento e perspectiva da pesquisa

Considerando-se que, segundo Chizzotti (1991), as pesquisas de orientação qualitativa se dedicam à análise dos significados que os indivíduos dão às suas ações no meio em que constróem suas relações, a abordagem deste estudo será predominantemente qualitativa.

Aliás, ao analisar-se a questão da satisfação de clientes mediante o atendimento realizado por meio de parcerias, torna-se fundamental considerar as idéias de Peterson e Wilson (ver capítulo 4, seção 4.5.2), os quais ressaltam que, ao tratarem da “satisfação de clientes”, as pesquisas não devem limitar-se a obter dados quantitativos, em virtude de estes não se mostrarem eficazes, quando utilizados em trabalhos dessa natureza. Assim, os estudos qualitativos parecem mais adequados para o campo de pesquisa de que trata este trabalho.

Godoy (1995, p.58), ao diferenciar a pesquisa quantitativa da qualitativa, destaca que esta última:

não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Para Lopes (1996), um aspecto importante a ser destacado nesta abordagem consiste na relevância dada ao contexto dos comportamentos investigados, onde deve-se procurar sempre entendê-los a partir da ótica ou posição dos atores envolvidos no fenômeno estudado. Ou seja, a pesquisa qualitativa coloca o pesquisador como elemento fundamental devendo este assumir uma conduta ativa com o intuito de aprofundar os conhecimentos dos significados e relações que os sujeitos da pesquisa atribuem ao mundo.

Godoy (1995) apresenta quatro características básicas da pesquisa qualitativa:

1. tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. é descritiva;
3. o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador; e
4. pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados - partem de questões mais livres, deixando que as dimensões e categorias de interesse emergam progressivamente durante o processo de coleta e análise de dados.

Em síntese a pesquisa qualitativa procura interpretar o ambiente que envolve o objeto da pesquisa nas suas várias dimensões sem introduzir

manipulações de caráter experimental. Envolve a totalidade de dados sobre a realidade em estudo, não reduzindo-a a um conjunto de variáveis; colocando-se a ênfase na percepção dos participantes, dos significados que estes atribuem à realidade, uma vez que esta é fruto de uma construção social (Lopes, 1996 , p.52).

A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a documental, o estudo de caso e a etnografia (Godoy, 1995).

Como se pretende investigar, identificar e interpretar os impactos advindos das parcerias firmadas pela IBM em Florianópolis, discutindo de que forma o atendimento prestado por elas – as parcerias – afeta a satisfação de seus clientes, a pesquisa caracteriza-se como um esforço do tipo “estudo de caso”.

Para Franco (1986, p. 37), “o estudo de caso pretende retratar uma configuração, que, embora particular, funciona apenas como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo. Tem como base o desenvolvimento de um conhecimento que se inicia pela compreensão dos eventos particulares (casos)”.

O estudo de caso consiste em uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (Chizzotti, 1991).

O desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases, segundo Chizzotti (1991):

- a) seleção e delimitação do caso;
- b) trabalho de campo – almeja reunir e organizar um conjunto de informações, apreendendo qualquer tipo de informação disponível, objetivando fundamentar o

relatório. As informações são documentadas podendo ser escritas, orais, gravadas, filmadas, fotografadas, entre outras maneiras de se registrar as informações coletadas;

- c) organização e redução do relatório – de posse de um volume substancial de informações documentadas, deve o pesquisador reduzi-las ou indexá-las segundo critérios pré-definidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso. O relatório consiste em objeto de análise crítica pelo informante ou por qualquer interessado. Possui como objetivos: apresentar os vários aspectos que envolvem o problema, apresentar sua relevância, situá-lo no contexto e identificar possibilidades de ação para modificá-lo

Os resultados do estudo de caso de uma determinada realidade, não são passíveis de generalização, mas podem servir para levantar novas questões em estudos futuros (Triviños, 1992).

Neste sentido, Godoy (1995, p. 26) ressalta que “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida, quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados, e quando o foco de interesse recai sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real”.

O presente trabalho caracteriza-se, também, como do tipo descritivo/exploratório. É descritivo, uma vez que pretende conhecer e descrever com exatidão as características específicas do assunto em questão, os fatos e fenômenos que marcam a realidade. É exploratório, porque busca “proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados” (Alves, 1991, p.58).

Destaque-se, ainda, que, como a pesquisa será realizada em um momento específico, ela terá uma perspectiva de corte transversal.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho de pesquisa encontra-se dividido em nove capítulos (além do introdutório), onde, com o intuito de facilitar a compreensão do estudo, os tópicos são abordados de forma específica.

Os capítulos dois, três e quatro compreendem a fundamentação teórica sobre o assunto (tendências mundiais, parcerias, clientes) considerada relevante para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa e para chegar-se a resposta do problema proposto.

No quinto capítulo procura-se caracterizar a organização – IBM – descrevendo seu histórico em termos mundiais, no Brasil e em Santa Catarina, os credos e princípios utilizados como base para guiar as políticas da empresa, seu sistema de atendimento ao cliente (antes e após a implantação do programa de parcerias), bem como de que forma se dá a relação IBM – Parceiros e quais as características principais deste relacionamento.

O capítulo seis refere-se à metodologia utilizada para elaboração do estudo de caso. Esta contempla os critérios para escolha da empresa, as etapas da pesquisa, os critérios para escolha dos participantes, as perguntas de pesquisa e a configuração dos instrumentos de coleta e análise dos conteúdos.

No capítulo sete, descrevem-se os relatos dos participantes das entrevistas, apresentando-os em categorias nas quais se encaixem melhor, sem contrapô-los, num primeiro momento, à fundamentação teórica.

O capítulo oitavo engloba a interpretação das entrevistas e do conteúdo propriamente dito; é feito um estudo dos relatos com base na literatura específica.

Por fim, no capítulo nove, são apresentadas as considerações finais que incluem as conclusões obtidas com o estudo e as recomendações.

adaptar-se às transformações as organizações, em um futuro próximo, deixarão de ser como as conhecemos atualmente.

Para Moggi e Burkhard (1996, p.9) “na soleira do terceiro milênio, a palavra chave no contexto empresarial é “mudanças”, principalmente mudanças nos estilos de gestão, já que os modelos inaugurados por Taylor e Fayol no início deste século mostram-se superados.

“O modelo mecanicista de gestão vigente até então é, por definição, lento e reativo. Ele respondia às necessidades de décadas estáveis e de crescimento contínuo, nas quais o futuro era mais ou menos previsível. No entanto, não consegue mais dar respostas adequadas aos processos de competitividade em nível planetário, que se aceleram com o aumento da complexidade das sociedades e das organizações” (Moggi e Burkhard, 1996, p.9).

Na visão de Amoroso (1994), a velha administração científica estava voltada para assegurar controle; a nova, será acentuada sobre o caos, visto não como desordem, mas como uma sucessão de eventos aleatórios. Para ele, enquanto a ciência tradicional foca análise, previsão e controle, a nova ciência enfatiza o caos e a complexidade.

As tendências vêm indicando, portanto, que as empresas com o modelo de gestão tradicional não conseguirão manter-se inabaláveis por muito tempo. Conforme Moggi e Burkhard (1996), elas não ultrapassarão a primeira década do próximo milênio e serão consideradas “cartas fora do baralho” por não terem conseguido adaptar-se às exigências dos novos tempos. Nesta mesma perspectiva, Peters (1993) argumenta que o pensar de maneira cartesiana, linear, tradicional, não mais atende aos novos requisitos. Ou as empresas adotam posturas modernizantes, ou irão ficar na contramão da história. A

mudança, enfim, é uma questão de necessidade para que as instituições tornem-se competitivas (Giosa, 1993).

Assim como a mudança, na visão de Mariotto (1991), a competitividade, entendida como a capacidade de uma empresa ser bem sucedida em mercados nos quais existe concorrência, é um dos termos mais em voga entre empresários e consultores. A emergência deste tema acentuou-se a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos em meados da década de 70, que foi caracterizado pela queda da produtividade das empresas e a conseqüente perda da competitividade dos produtos, em diversos mercados do mundo, e até em suas fronteiras. Isto foi verificado a partir do avanço dos produtos provenientes de países como Japão, Coréia, Singapura e Taiwan, com melhor qualidade e preços.

Wood Jr. (1992), por sua vez, destaca que as últimas publicações na área empresarial acrescentam ao discurso rotineiro o “desafio japonês”, onde destacam as empresas e instituições japonesas que transformaram-se em organizações de alta performance.

Com a constante preocupação dos Estados Unidos, no que diz respeito à ascensão do Oriente e ao declínio do seu poderio comercial no mundo, inclusive no próprio mercado americano, a questão de reagir para alcançar competitividade veio à tona.

Deste modo, outros países como o Brasil, passaram a ter preocupação semelhante com o tema. Esta preocupação deve-se também ao fato da ascensão de um governo de orientação liberal que defende o livre mercado e o *laissez-faire* como modelos para a sociedade brasileira (Mariotto, 1991).

As pressões criadas pela crescente globalização dos mercados, pelas intensas mudanças tecnológicas e pela nova política industrial e de comércio exterior, estão fazendo com que a busca de competitividade se torne uma das preocupações centrais para grande número de empresas

brasileiras. As que aspiram sobreviver e prosperar nesse novo ambiente devem buscar novas bases para obter e sustentar vantagens competitivas desejadas (Procianoy e Fensterseifer, 1992, p.91).

As empresas brasileiras estão, hoje, imersas num ambiente que exige mudanças em função da globalização da economia, da retração da demanda interna, do acelerado desenvolvimento tecnológico, e do conseqüente acirramento da concorrência nos mercados interno e externo.

“Operando confortavelmente durante longo tempo às custas de barreiras protecionistas, as organizações nacionais estão aprendendo que a solução competitiva para a globalização passa pela aceitação de fusões, incorporações, *joint ventures*, (...) para resolverem a “doença” da perda da competitividade” (Gonçalves, 1995, p.1).

As empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencer os desafios da competitividade em um contexto de mercados abertos, processo que se iniciou na década de 80, após as crises do petróleo dos anos 70, num ambiente de abertura política e amparado na automação de base micro-eletrônica. O início dos anos 80 foi caracterizado pelo surgimento do movimento dos círculos de controle de qualidade, seguido pela adoção da idéia de *Kanban*, que embora adotada de forma precária já indicava mudanças no plano organizacional. Esse processo de mudanças assumiu proporções dramáticas a partir dos anos 90, quando a qualidade e a produtividade tornaram-se palavras de ordem e inúmeras técnicas e conceitos foram adotados na busca de uma melhor posição competitiva – TQC (*Total Quality Control*), TQM (*Total Quality Management*), ROQ (*Return on Quality*), ABC (*Activity Based Costing*), ISO (*International Standardization*) e diversas outras propostas que culminam em uma alternância de histórias de sucesso e fracasso (Fleury e Fleury, 1995).

Constata-se, na verdade, que o atual ambiente empresarial exige profundas mudanças que estão provocando, obrigatoriamente, a ruptura dos modelos tradicionais de

gestão, como uma questão de sobrevivência organizacional. Nesta nova era corporativa, a manutenção das empresas no mercado dependerá da sua real capacidade de adaptação a novos referenciais.

Neste sentido, Wood Jr. (1992) sugere que as organizações precisam adaptar-se para fazer frente às mudanças, pois os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega ao mercado todos os dias, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento, enfim, a velocidade torna-se fundamental.

Já Motta (1995) destaca que no mundo específico dos negócios, nota-se não apenas novas oportunidades mas também uma mudança nas formas de realização dos negócios, de utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e com a comunidade. Logo, a empresa da década de 90 será competitiva ao assimilar o real significado da flexibilidade, devendo ser capaz de reconfigurar-se a cada momento para que se torne ágil.

Isto acontecerá através do rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos para o trabalho em equipe. Será imprescindível, também, redefinir as relações entre fornecedores, distribuidores e clientes, buscando o desenvolvimento através da estruturação conjunta de uma estratégia competitiva com benefícios claros para todos.

Neste contexto é que surgem as parcerias. As transações de empresas burocratizadas e hierarquizadas estão sendo substituídas por novas formas de organizações que incluem alianças estratégicas, parcerias e as *networks*. A melhor imagem visual das empresas parece não ser mais de uma pirâmide e sim uma roda, com foco nas parcerias estratégicas e no posicionamento da empresa entre fornecedores e consumidores, com a finalidade de obter valor superior para os clientes (Webster Jr. apud Casotti, 1996).

Conforme Montone (1993), vem optando-se ultimamente por práticas de administração empresarial que enfatizam a flexibilidade e agilidade, com vistas a uma maior competitividade. O uso das parcerias vem ao encontro da necessidade de gerenciar a complexidade com criatividade e flexibilidade, podendo constituir-se um excelente instrumento de melhoria da performance (Wood Jr., 1994).

Assim, o grande desafio para as organizações está na capacidade de buscar novos métodos de gerenciamento ou o redesenho de seus processos de negócios, para alcançar novos mercados e novas tecnologias que gerem competitividade. A verdade é que as bases para a competição mudaram bastante da década de 80 para os anos 90; a qualidade e o custo baixo que constituíam a base para a obtenção de vantagens competitivas, hoje são vistos como requisitos mínimos.

Outros conceitos passam a integrar, desta forma, a vida das organizações como opção para o incremento de vantagens competitivas. Exigem, entretanto, que sejam entendidos em seus verdadeiros significados para que possam proporcionar resultados positivos.

2.2 A essência da mudança nas organizações

A partir de uma interpretação do referencial bibliográfico examinado acima, deduz-se que se faz necessário aprofundar um pouco a discussão acerca do tema (mudanças), uma vez que no atual ambiente de negócios tão instável e turbulento ouve-se falar continuamente em novas formas de gestão (ex. parcerias). Para que estas sejam implantadas com sucesso é primordial que as empresas, além de quererem mudar, saibam como fazê-lo.

Apenas se o processo de mudanças for compreendido com clareza, poderá transformar significativamente a forma de organização das empresas, das relações entre as pessoas e entre as instituições e, sobretudo, a maneira de fazer negócios de forma criativa e competitiva. Este processo de transformações é lento e gradual, sustentado na acumulação sucessiva de conhecimento e experiências.

A quase totalidade dos artigos e livros sobre esta questão é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, neste fim de século, e de como as organizações devem fazer frente a este ambiente (Wood Jr., 1992).

De acordo com Amoroso (1994), as organizações precisam cada vez mais responder com velocidade e foco às circunstâncias do ambiente de negócios. A velocidade poderá ser obtida, neste caso, através da participação, integração, cooperação, estilos decisórios flexíveis e adaptáveis a situações momentâneas e praticando-se os trabalhos em grupo.

Assim também ocorre com o fenômeno das parcerias. As condições de competitividade em escala mundial trazem as parcerias como possibilidades de participação, integração e cooperação com concorrentes, fornecedores ou clientes. Isto poderá levar ao fortalecimento da atividade empresarial, à obtenção da especialização e da flexibilidade, facilitando o aprendizado e agilizando o desenvolvimento tecnológico e organizacional e, acima de tudo, conferindo maior agilidade nas decisões.

Entretanto, nem sempre os processos de mudança adotados pelas organizações são implantados com sucesso. Geralmente, os resultados ficam bastante longe do esperado.

Destaque-se, portanto, que não é suficiente o acompanhamento do cenário de mudanças. “O não conseguir mudar geralmente ocorre pela falta de consciência de

fenômenos sutis que estão por trás do processo de mudança. Querer mudar não basta; é preciso saber mudar” (Moggi e Burkhard, 1996, p.9).

Neste sentido, Wood Jr. (1992) afirma que a mudança tornou-se um modo de vida para as organizações a tal ponto que elas não mudam mais para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Diante disto, sente-se a necessidade de conhecer um pouco mais sobre o tema “mudança”, quais as suas implicações e pré-requisitos para que seja realmente implantada com sucesso.

Vasconcellos (1993, p.85) define a mudança nas organizações como “um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação de maneira a capacitar a organização a adequar-se às condições ambientais e tirar proveito das oportunidades surgidas. É a constante reinterpretação da realidade e a definição de significados que serão compartilhados por todo o grupo organizacional dentro de uma visão comum, correspondente ao paradigma ou visão gerencial dominante”.

Assim a mudança deve ser encarada por toda a organização como algo que trará benefícios e, para tanto, todos os envolvidos devem engajar-se de forma integrada neste processo, buscando uma visão comum a seu respeito.

Ao tratarem a questão da mudança, Moggi e Burkhard (1996) fazem uma analogia importante entre as organizações e os seres-vivos. Segundo eles, todos os seres-vivos trazem em si duas tendências que são a conservação e a diferenciação. As pessoas se diferenciam pela mudança e, ao mesmo tempo, precisam conservar a si mesmas como individualidades únicas. As fases de mudança dos indivíduos são cercadas pelo fenômeno da crise, sendo a morte a crise definitiva que pode ocorrer em qualquer etapa da vida.

A empresa, por sua vez, também passa por essas crises de mudança e corre os mesmos riscos de morte, porém, ela não precisa necessariamente morrer como as entidades físico-orgânicas. Se estas características forem percebidas e tratadas de forma

adequada, podem fazer com que as organizações aprendam, se desenvolvam e transcendam no tempo.

Para isso, a empresa precisa saber mudar, saber sintonizar-se com suas próprias fases de desenvolvimento e com as exigências do mundo e do mercado, que são as razões da sua existência, mantendo bem claros os seus valores, princípios, visões e a sua missão.

Huey (apud Wood Jr., 1992) ressalta que as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas o que faz com que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

Os paradigmas são vistos, essencialmente, como os fundamentos da sociedade e das organizações. Quando as mudanças que são implantadas não levam em consideração estes fundamentos, uma série de dificuldades podem surgir.

Diversos autores acreditam que a mudança deve ser introduzida quando ocorrem perturbações no ambiente e, neste caso, mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Porém, destacam que as intervenções de sucesso somente serão realizadas se houver sensibilidade suficiente para com os atributos culturais-chave.

Moggi e Burkhard (1996, p.16) alertam: “uma corrente será tão forte quanto mais forte for o seu elo mais fraco, ou um comboio será tão veloz quanto mais veloz for o seu vagão mais lento. Assim o é também para os diversos componentes das empresas. A mudança é primeiro cultural para depois entrar nos processos e recursos”.

Para que uma real mudança cultural ocorra, O’Toole (apud Wood Jr., 1992) considera alguns fatores-chave, quais sejam: que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que se dê de forma holística – relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas

de controle, etc; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio; e que se torne um processo contínuo.

Este fenômeno de mudanças que presencia-se ao longo dos anos, atinge o mundo em geral e, em especial, o Brasil que mesmo vivendo um período de estagnação econômica e deterioração social, sente consideravelmente as turbulências das transformações.

Para Moggi e Burkhard (1996), no mercado brasileiro, extremamente fechado pelo menos até a década de 90, quem se esforçou para mudar, perdeu uma década imitando os japoneses. Isto porque ao tentar escapar da baixa competitividade, aplicou-se conceitos não pertinentes ao contexto cultural predominante no Brasil e totalmente isolados do contexto das empresas.

Os autores prosseguem defendendo que as mudanças nas instituições ocorrem em quatro dimensões ou níveis qualitativos: 1. *nível da identidade* (é moldado pelas pessoas que influenciam decisivamente a formação e consolidação da identidade, do caráter ou da essência invisível da empresa; a mudança implica em conhecer-se questões estratégicas associadas muitas vezes a definições existenciais); 2. *nível das pessoas ou das relações* (contém tudo que acontece entre as pessoas); 3. *nível dos processos* (relaciona-se aos fluxos básicos de produção, de matéria-prima, de informações etc.); e, 4. *nível dos recursos* (composto por terrenos, máquinas, equipamentos, matéria-prima, etc.).

As empresas que não logram sucesso na implantação de suas novas maneiras de atuação, segundo os autores, não o fazem porque só têm conceitos e ferramentas no nível dos recursos e dos processos, não considerando, na sua essência, as qualidades dos níveis da identidade e das relações.

Os processos de mudança eficazes têm como característica a atuação com ênfase simultânea e equilibrada no limiar da ciência e da arte: “nas esferas dos recursos e

dos processos, estamos no mundo da ciência, para o qual a maioria das pessoas que influem nos processos de mudança foi preparada. Nelas, podem ser encontradas as grandes virtudes da abordagem mecanicista das organizações. Nas esferas das relações e da identidade estamos no mundo da arte, para o qual não fomos preparados” (Moggi e Burkhard, 1996, p.14).

Deste modo, as empresas serão eficientes ao se esmerarem no nível dos recursos e no nível dos processos; serão eficazes se além de cuidarem dos recursos e processos também se ocuparem do nível das relações; mas somente serão excelentes se conseguirem trabalhar no seu processo de mudança com a esfera da identidade, onde as transformações têm origem.

Partindo-se desta visão, tem-se que um processo de mudança deve contemplar todos os níveis da organização – identidade, relações, processos e recursos, sempre com o intuito do desenvolvimento do ser humano e da empresa. Para que obtenha sucesso, é preciso que todas as pessoas estejam envolvidas e alinhadas com os objetivos da mudança.

A mudança nas organizações, portanto, não pode ser entendida como um processo impulsionado apenas por modas passageiras. Deve, sim, ser encarado e caracterizado por um princípio de melhoria contínua, onde todos os envolvidos compartilham uma mesma visão.

2.3 Modismos na administração das empresas

Tornou-se bastante comum na administração das organizações a predominância de um sem número de modismos, os quais inicialmente são elevados como verdade única para, em seguida, serem conduzidos ao esquecimento.

É chocante verificar a sucessão de novas modas na gestão empresarial desde os anos 50. Primeiro surgiu a Pesquisa Operacional (PO), depois o Controle de Gestão e a Gerência por Objetivos (GPO), nos anos 60; em seguida, o Desenvolvimento Organizacional (DO) de 1965 a 75 e o Enriquecimento de Tarefas, na década de 70. A partir de 1980, os Círculos de Qualidade (CQ), a Qualidade Total e o *Just-in-Time* tomaram a dianteira (Trépo, 1994, p.94),

Trépo (1994) destaca ainda que, principalmente a partir dos anos 70, estes novos métodos foram introduzidos juntamente com um modelo experimental de pesquisa que é adotado pelas empresas primeiramente entre voluntários, passando a testes em regiões-piloto e, por fim, como tentativas de extensão à empresa inteira. Porém, esta vontade de estender a experiência está presente em alguns casos e ausente em numerosos outros, uma vez que os executivos contentam-se com o efeito vitrine.

A década de 70 foi marcada por uma preocupação constante dos executivos em diversificar, onde as organizações buscavam expandir-se de modo a reduzir sua dependência em um único negócio ou produto, o que fez com que muitos embarcassem em negócios potencialmente arriscados, em campos muitas vezes radicalmente diferentes da sua experiência original (Ryngelblum, 1995).

Ressalte-se que nos últimos anos o ambiente das empresas tem sido marcado por uma ênfase na racionalização e flexibilização das suas operações e estruturas, onde as parcerias ganharam força e vêm sendo a cada dia mais adotadas.

Tanto os apelos à flexibilização quanto à diversificação, segundo Ryngelblum (1995), estão espalhados em revistas e difundidos em profusão pela mídia. No entanto, estes processos, na maioria dos casos, não são explicados e nem relativizados, tornando-se norma absoluta a ser adotada pelas empresas que a elas acorrem, por receio daquilo que lhes poderia suceder caso não o fizessem.

Acompanha-se no decorrer dos tempos, portanto, a uma sucessão contínua de “modas” na vida das organizações, o que leva muitas pessoas a questionarem os fatores críticos de sucesso das novas formas de gestão que estão surgindo.

Assim ocorre também com as parcerias. Em um recente artigo da RAE (Revista de Administração de Empresas), diversos autores questionam se a parceria seria realmente uma vantagem competitiva ou apenas mais um modismo que veio à tona. Para eles, apesar de ser entendida por muitos como uma boa alternativa de alavancagem de vantagens competitivas, o modismo do termo tem banalizado a questão, levando inúmeras pessoas e organizações a ignorarem seus fatores críticos de sucesso. Da mesma forma, ocorre com muitos outros programas.

Neste sentido, Trépo (1994, p.94) ressalta a visão cética e até mesmo cínica de numerosos administradores ao observarem este constante desfile de modas: *“Porque nos fixarmos na Qualidade Total? Amanhã ela estará ultrapassada. Vamos esperar o próximo gadget (bugiganga)”*.

O autor chega a comentar que, desde os anos 80, a analogia com a curva de vida dos produtos é ainda mais clara, uma vez que as ferramentas de gestão são lançadas da mesma forma que um novo desodorante.

Este vai e vem de modismos, que faz com que muitos se agarrem na esperança de que todos os problemas sejam resolvidos, pode fazer com que as pessoas e organizações até tirem proveito e aprendam alguma coisa com as novas práticas. Porém, os resultados ficarão longe do que realmente se pretende, podendo levar à descrença e despertar resistências por parte das pessoas em se implantar novos programas, em virtude de experiências anteriores mal sucedidas.

Para que as novas formas de gestão (parcerias) sejam implementadas com sucesso, é preciso que sejam entendidas profundamente em seu verdadeiro sentido e não adotadas apenas porque todos estão adotando.

Ryngelblum (1995) alerta que tanto para as decisões recentes de flexibilização, cabe também o questionamento quanto à avaliação racional das alternativas de diversificação adotadas àquela época. Se assim não o é, faz-se necessário procurar alguma outra racionalidade que possa justificar este tipo de decisão. Isto para que não se repita o que aconteceu com inúmeras organizações da década de 70 que embarcaram rumo à diversificação e após terem adquirido novas empresas ou entrado em novos negócios, recuaram mais tarde, alienando parcial ou totalmente tais ativos.

Para Trépo (1994), diversos programas que são lançados novamente com uma denominação diferente, que não sofre o efeito da moda, podem ser implantados sem muitas das resistências anteriores. Segundo ele, cabe ao dirigente utilizar estas “modas” construtivamente, sem cinismo, mentiras e sem criar expectativas excessivas.

Apesar de parecer praticamente impossível fugir-se aos modismos, pois, como coloca H. Landier, citado por Trépo (1994, p. 97), *“o fenômeno da moda está inscrito nas profundezas da natureza humana e permanece como a maneira principal de fazer evoluir as organizações criadas pelo homem”*, é preciso entender os verdadeiros conceitos e implicações dos programas que se deseja implantar, para que sejam vistos como possíveis proporcionadores de resultados positivos e não apenas como uma moda passageira que não leva a lugar algum.

3 PARCERIA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Diversos fatores têm forçado as organizações a repensarem suas estruturas e suas estratégias de negócios na busca incessante da redução de custos, do conseqüente aumento da competitividade e da manutenção e satisfação de seus clientes.

Como já foi citado, as grandes transformações por que vem passando a sociedade em geral servem de alavancas para um grande processo de mudança na vida organizacional que atinge a forma como as empresas estão sendo administradas, as relações e o desenho e estrutura destas instituições.

A década de 90 será uma era de grandes revoluções organizacionais, que reordenará as estruturas de negócios, ao contrário da década que passou, onde prevaleceu a revolução das informações. Para sobreviver, gigantes do passado descentralizarão e tornar-se-ão menos hierárquicos, parecendo mais com empresas pequenas e médias. A superioridade chegará “às empresas mais rápidas e flexíveis – companhias pequenas e médias – e para as grandes multinacionais cuja força não esteja obstruída por burocracia, ego, intransigência ou apego a estilos operacionais que já foram poderosos, mas que agora são ineficientes” (Lynch, 1994, p.5).

Isto já ocorre atualmente com muitas multinacionais, dentre elas a IBM, que começou a realinhar sua estrutura corporativa para englobar empreendimentos em múltiplos mercados do mundo.

Hoje, quando as fronteiras comerciais se diluem nos mapas econômicos e a capacidade de permanentemente criar competitividade é essencial para a sobrevivência e o crescimento dos sistemas industriais, comerciais e prestadores de serviços, torna-se indispensável exercer a criatividade empresarial e desprender-se das amarras de tradições enfraquecidas, para iniciar a navegação de longo curso rumo a um futuro de realizações e progresso, com incentivo à capacidade individual e de grupos (Gertsenchtein, 1995, p.35).

Segundo Giosa (1993, p.11), “(...) a sobrevivência organizacional passa por um processo natural de busca permanente pelo aperfeiçoamento, pela prática de modelos de gestão modernos, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas”.

No caso brasileiro, o mercado interno, em maior ou menor grau protegido por medidas cambiais, tarifárias ou incentivos diversos, cresceu à margem do enfrentamento da competição externa. Mudanças estruturais e de ordem política colocaram as empresas nacionais frente à crescente globalização dos mercados, criando novas oportunidades de negócios, mas também abrindo o mercado brasileiro à concorrência externa. O novo quadro institucional levou as empresas brasileiras a repensarem as suas estratégias (Pinheiro e Motta, 1995, p.121).

As tendências apontam, portanto, para a superação de modelos tradicionais de organização e para o aparecimento de sistemas mais flexíveis.

Nesse contexto e atendendo às necessidades vitais de sobrevivência e incremento da competitividade, surge um tema que vem se fixando como uma eficiente prática de flexibilidade organizacional: as parcerias.

A proliferação dos casos de parcerias nesta última década é um fato cada vez mais constatado. Atualmente, as organizações de sucesso vêm privilegiando formas de cooperação entre si e não de competição como tradicionalmente acontecia. Chega-se a comentar sobre uma mudança de paradigma que muda as bases de concorrência entre as

empresas da competição para a cooperação, questão esta que aborda-se mais detalhadamente a seguir.

3.1 O paradigma da competição x cooperação

O mercado mundial faz com que os empreendimentos cooperativos (ex. parcerias) tornem-se um elemento essencial na busca bem sucedida de negócios globais. Cada vez mais a colaboração substitui o confronto e uma nova linguagem de cooperação está sendo utilizada, chegando a redefinir o próprio conceito de concorrência.

Conforme Zacarelli (1994), surgem cada vez mais idéias que são consideradas por diversas pessoas como de difícil assimilação por mudarem em muito os paradigmas anteriores sobre competição. No entanto, o peso das evidências de pesquisas feitas em dez países elimina a possibilidade de rejeitar-se estas novas idéias. A mudança neste sentido, segundo ele, é lenta, mas inexorável.

Para Gusso (1995, p.33), “nunca se falou tanto em competição e nunca se praticou tanta cooperação entre empresas”. “No lugar da competição predatória, muitas companhias estão aprendendo que podem colaborar para competir” (Amoroso, 1994, p.13).

Para a maioria dos negócios, em escala global, os dias de competição predatória estão contados, uma vez que a abordagem tradicional de opor-se uns aos outros já não garante mais custos baixos, melhores produtos ou maiores lucros. O verdadeiro, atualmente, consiste no exatamente oposto, ou seja, estes objetivos somente serão obtidos através da cooperação.

“A competição tem sido vista tradicionalmente como a antítese da cooperação. Foi só recentemente que estrategistas e estudiosos adotaram uma perspectiva

renovada e reconheceram como a cooperação pode ser uma arma poderosa no jogo competitivo mundial” (Lynch, 1994, p.8).

A propósito, Brandenburger e Nalebuff (1996) elaboraram, a partir da noção da teoria dos jogos, um interessante tratamento teórico para a relação entre cooperação e competição, ao que eles deram o nome de co-opetição, destacando, também, uma série de casos relevantes.

Em trabalho recente, Santana e Carvalho Jr. (1996a e 1996b) mostram de que maneira as empresas líderes da indústria de carnes nacional (suinícola e avícola) se utilizam de diversas formas de parcerias para obtenção de vantagens competitivas. Concluem, ainda, após a avaliação dos vários casos de parcerias, que estas fazem parte do padrão de concorrência, sendo, portanto, fatores determinantes da estratégia competitiva a ser utilizada.

Para um melhor entendimento do fenômeno das parcerias, faz-se importante considerar o próprio significado das palavras competição e cooperação. A competição consiste no esforço para superar rivalidade; sugere forças opostas. A cooperação, por sua vez, consiste em trabalhar junto, criar junto; sugere forças em fusão.

Ao optar pela implantação de uma política de parcerias, as empresas precisam ter consciência de que a habilidade e o desejo de cooperar será o maior fator preditivo de sucesso, exigindo dos parceiros força e equilíbrio para que mantenham a relação. O sucesso da indústria japonesa ilustra bem esta questão e pode ser citado como exemplo. Dentre uma série de fatores que contribuem para o desenvolvimento daquele país, destaca-se os aspectos da cultura local, que segundo Fleury e Fleury (1995), sustentam a objetividade e a cooperação.

Já tornaram-se amplamente conhecidos no Japão os “*keiretsus*” que consistem em redes organizadas de forma hierárquica, a partir de processos de

subcontratação, onde a empresa líder geralmente tem grande projeção. A Toyota é um dos *keiretsus* mais conhecidos no Japão.

A própria IBM, no Japão, espelhou-se no “*keiretsu*” para formar uma equipe com uma série de fornecedores, distribuidores técnicos e comercializadores, em uma divisão altamente bem sucedida.

Fleury e Fleury (1995) citam também os “*zaibatsus*”, cuja denominação moderna é *kigyo-shudan*, que consistem em redes de empresas articuladas de maneira a buscar uma complementaridade de capacitações e o compartilhamento de recursos. Mitsui, Sumitomo e Mitsubishi são os *zaibatsus* japoneses mais tradicionais, segundo os autores.

Neste sentido, Amoroso (1994) destaca que a idéia de integração entre as empresas é tão forte no Japão, que a Honda, por exemplo, alega que não constituiu um “*keiretsu*” e sim uma “*kai*”, que em japonês significa “família”.

Porém, apesar de todo este movimento voltado ao incentivo da cooperação, a competição ainda irá persistir em diversos segmentos. É o que argumenta Bleeke (apud Amoroso, 1994, p.13):

a competição não vai desaparecer. Algumas indústrias são, de fato, brutalmente competitivas, como o caso da aviação comercial ou da indústria de computadores. Mas ao invés da cegueira competitiva, as companhias devem aumentar sua competição em áreas específicas onde tenham uma vantagem competitiva durável ou onde a participação é necessária para preservar o poder da indústria ou adquirir valor competitivo.

Assim, refletir e estudar o processo de implantação de parcerias não significa admitir que a competição entre empresas deixe de existir, para ser substituída pelo paradigma da cooperação instantaneamente. Os setores expostos à rápida inovação tendem a permanecer cada vez mais competitivos, mas isto não significa, por outro lado, que estas organizações não possam atuar de maneira cooperativa com outras (Amoroso, 1994).

Na verdade, a implantação dos diversos programas de parcerias não parece uma questão fechada na ciência da administração e discorrer sobre este assunto requer a utilização de um referencial teórico adequado.

A maneira de formular estratégias de negócios e implementá-las precisa ser construída sob a ótica de instrumentos e técnicas de clara orientação metodológica e conceitual. Para Ellenrieder (1995) surge a dúvida se o uso tão freqüente da palavra “parceria” não é apenas uma expressão da moda ou até utilizada como mecanismo de pressão para convencer a outra parte a ceder. Deste modo, é preciso compreender melhor o significado do termo “parceria”, quais as suas características básicas e os pressupostos dos relacionamentos que são essenciais a quem deseja praticá-las.

3.2 Conceitos

Analisando-se a literatura empresarial, parece não existir um consenso no que diz respeito ao verdadeiro sentido da “parceria” o que muitas vezes ocasiona uma confusão bastante infeliz de termos. Para Gusso (1995), o conceito de parceria tem sido deturpado tanto pela massificação do uso, quanto pelo rótulo impróprio de relações entre empresas que na essência e na prática negam seus princípios elementares. Com isto concorda Martinelli (1995), para quem o termo parceria vinha sendo vulgarmente utilizado dentro do jargão empresarial até há bem pouco tempo atrás, pois estava bastante na moda. Apenas recentemente tem-se atingido maturidade suficiente para poder usar de maneira apropriada esta palavra e entender seus verdadeiros princípios.

Em pesquisa realizada por Pinheiro e Motta (1995), é mostrado que existe grande dificuldade por parte das organizações em definir a parceria, independentemente de seu porte, sofisticação ou estrutura. Apesar de ser uma expressão usada no cotidiano, ela

não possui um conceito homogêneo intra e interorganizações, o que contribui muitas vezes para que as ações do dia-a-dia não encontrem correspondente nas declarações corporativas. Os autores ressaltam a necessidade e importância de se entender e interiorizar o conceito e os princípios da parceria para que a relação se torne viável e prossiga com sucesso.

Na visão de Bodart (1995, p.34), “a parceria é uma relação de troca, que promove o progresso e o melhor posicionamento de mercado entre duas empresas. Essas empresas devem ter consciência do nível de comprometimento nessa relação de confiança, sujeita a críticas, cujo objetivo é a constante satisfação do cliente”.

Por outro lado, segundo Gusso (1995, p.32), “parceria é o estágio avançado do processo de cooperação entre empresas para criar valor nos negócios e dividir riscos”.

Já Martinelli (1995, p.33) recorre ao Aurélio para chamar a atenção aos diversos significados do termo e resalta inclusive a conotação pejorativa que este suscita: “parceria significa uma reunião de pessoas para um fim de interesse comum; sociedade; companhia. Parceria vem de parceiro que se define por igual, semelhante, parêlo, par, comparte, quinhoeiro, sócio. Mas também quer dizer cúmplice, pessoa com quem se joga, finório, espertalhão”.

Uma noção também abrangente é dada por Poirier e Houser (apud Amoroso, 1994, p.28) que definem as parcerias de negócios como sendo “a criação de alianças cooperativas de negócios entre constituintes, dentro de uma organização e entre uma organização e seus fornecedores ou clientes, (...) e ocorrem através da combinação de recursos numa atmosfera de confiança, focalizada no contínuo e mútuo aprimoramento dos parceiros”.

Para Procianoy e Fensterseifer (1992, p.92), “as parcerias consistem em acordos de cooperação entre duas ou mais empresas que buscam objetivos similares; (...) para satisfazer as necessidades das envolvidas. Empresas cooperam entre si essencialmente

para levantar recursos ou competências complementares aos disponíveis internamente, como tecnologia, marketing, matérias-primas, componentes, etc.”.

A parceria pode ser definida, portanto, como o estabelecimento de um acordo entre pessoas ou instituições, para que se alcance objetivos comuns com mais rapidez e facilidade, onde há possibilidades de ganhos e riscos para as partes envolvidas. Ela exige um relacionamento de confiança, concessões e compromissos mútuos, sem os quais a relação estará fadada ao fracasso.

3.3 Objetivos das parcerias

Com a crescente globalização da economia, a abertura dos mercados e a maior diversidade de ofertas, o consumidor torna-se mais exigente quanto a aspectos de qualidade, preços baixos, atendimento único e personalizado.

Costa et al. (1992, p. A2) ressalta que “o equivocado princípio de que custos não se administram, mas se repassam ao consumidor, está dando lugar a uma genuína preocupação com a qualidade do produto e com a manutenção do cliente, cada vez mais disputado e exigente”. Esta preocupação com o cliente final e sua preservação (já que pesquisas indicam que o custo de manutenção de um cliente é bem menor do que os da aquisição de um novo), está colocando as organizações frente à frente com a adoção de políticas de parcerias. Estas, por sua vez, irão assegurar melhor produtividade e qualidade, viabilizando menores preços e, conseqüentemente, clientes mais satisfeitos.

As parcerias podem permitir a especialização e a capacitação da empresa, com concentração em atividades organizacionais nas quais tenha se desenvolvido melhor ao longo do tempo, e um aprendizado que lhe permite executar cada função, atividade ou tarefa com um nível superior de qualidade, a ponto de possibilitar que seu produto ou

serviço, no final das contas, tenha um padrão de qualidade diferenciado, que possa ser percebido pelos clientes. Assim, as parcerias devem ocorrer no sentido de viabilizar um portfólio de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, visando à sua satisfação, para que se transformem, através deles, em um real fator de competitividade e assegurem posicionamentos vantajosos às organizações (Amoroso, 1994).

3.4 Características e pressupostos dos relacionamentos

Segundo Ellenrieder (1995), ao analisar-se a prática de muitas parcerias e verificar-se a sua aderência com a lógica que está por trás do conceito pode-se concluir que estas nem sempre constituíram parcerias efetivas. Na opinião do autor, uma parceria será efetiva se alguns requisitos forem totalmente atendidos, quais sejam:

- um planejamento conjunto para a integração de decisões sobre as operações dos parceiros, de forma a suavizar o impacto das oscilações provenientes de fatores esperados e inesperados do ambiente;
- a clara definição da extensão do acordo, no que se refere ao grau de lealdade esperado e às expectativas mútuas;
- um contrato que defina a forma de co-participação nos benefícios e custos, refletindo a vontade de ambas as partes em aceitar dificuldades no curto prazo, dentro da expectativa que a outra parte fará o mesmo;
- total clareza na definição da forma de remuneração;
- clara definição do mecanismo de intercâmbio sistemático de informações;
- controles operacionais recíprocos, refletindo a vontade de ambas as partes de permitir opiniões sobre as operações comuns, com o intuito de construir um sistema total mais eficiente e possibilitar uma operação otimizada.

Para Pinheiro e Motta (1995), as chances de êxito no estabelecimento de uma parceria serão ampliadas se:

- antes de adotar as primeiras iniciativas externas, a empresa tiver plenamente introjetado e vivenciado o efetivo significado da expressão “parceria”;
- não privilegiar, ostensivamente, um grupo de parceiros;
- manter-se fiel à parceria;
- possuir uma estrutura organizacional capaz de responder, com rapidez, às demandas dos seus parceiros.

Diante do exposto, faz-se necessário discorrer um pouco mais sobre algumas características que acredita-se merecem destaque, por serem elas vitais ao bom desempenho de qualquer política de parceria e primordiais para que a política não seja adotada apenas como um modismo (Ellenrieder, 1995).

Burt e Doyle (apud Amoroso, 1994) sugerem alguns pressupostos dos relacionamentos entre empresas que desejam praticar parcerias, os quais são destacados a seguir.

Confiança

Estabelecer confiança significa fazer coisas para que os outros confiem em você, adquirindo credibilidade fazendo o que diz que faz. Na medida em que várias experiências reassegurem a credibilidade, a confiança ocorrerá. Apesar de não poder ser fabricada, a confiança deve ser fomentada. Para que persista, faz-se necessário o mútuo benefício, a compreensão e o respeito entre as partes.

A parceria pressupõe um envolvimento e uma interação (...) capazes de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega. Para que se estabeleça uma relação de parceria, a convergência de interesses tem que ser tal que, para todos os efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um empreendimento; a confiança é condição indispensável já que recursos são despendidos e informações confidenciais trocadas; (...) a relação de parceria poderá ou não ser formalizada através de um contrato comercial amparado na lei. Vários são os casos cujas combinações foram apenas verbais, prevalecendo a mútua confiança; (...) os problemas enfrentados foram solucionados pelo alto grau de profissionalização e pelo espírito de cooperação e confiança mútua dos dois parceiros (Costa et al., 1992, p. A2/A4).

Morgan e Hunt (apud Draghetti e Costa, 1996) destacam que a chave para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança mútua. Acreditam que a existência desses atributos implica no reconhecimento por parte dos parceiros de sua mútua dependência e sua boa vontade em trabalhar pela sobrevivência do relacionamento. Assim, se uma das partes agir de forma oportunista, ambos sentirão as conseqüências negativas.

A relação de parceria, portanto, envolve o estabelecimento de um compromisso de caráter bilateral onde ambas as partes devem reconhecer os compromissos e responsabilidades inerentes aos seus respectivos papéis para que se possa desenvolver e aprimorar as relações.

Objetivos de Longo Prazo e Comprometimento

Conforme cita Gusso (1995, p.32), “(...) estabeleça relações de longo prazo fundamentadas na lealdade e confiança mútuas”, as partes devem comungar objetivos de longo prazo em suas áreas de interdependência. Esses objetivos devem resultar em efetivo comprometimento em pesquisa e desenvolvimento, capital investido, melhoria de processos, etc.

O comprometimento é fator fundamental para evitar desequilíbrios e resultados insatisfatórios. Muitas parcerias fracassam devido à falta de comprometimento em fazer-se o empreendimento funcionar (Lynch, 1994).

Na visão de Draghetti e Costa (1996, p.428), “o comprometimento é definido como a crença de que o relacionamento contínuo com o parceiro é importante e valioso, garantindo máximo esforço para mantê-lo”.

O processo de construção de uma parceria requer tempo, dedicação, trabalho, paciência e, principalmente, muito comprometimento. As empresas parceiras devem unir esforços para seguir na mesma direção engajadas nas questões de interesse comum, tendo consciência de suas respectivas responsabilidades para que a parceria obtenha sucesso (Costin e Wood Jr., 1994).

Respeito aos direitos, necessidades e opiniões

Apesar de que desentendimentos e conflitos possam ocorrer, principalmente entre membros ou áreas funcionais das empresas parceiras, as relações devem ser conduzidas em uma atmosfera de respeito e vantagem a longo prazo.

Flexibilidade

As relações de parceria devem ser flexíveis em seu horizonte de tempo e foco. Duas empresas podem decidir cooperar permanentemente através de um produto e/ou um processo e em outro caso não. Como exemplo, a conhecida aliança entre Ford e Mazda não excluiu a possibilidade de uma outra associação entre Ford e Nissan para a produção de uma nova mini-van.

Sensibilidade e empatia para com a outra parte

Ambos os parceiros devem concordar e trabalhar para compreender situações que surjam do ponto de vista da outra parte. Isso não significa dizer que concorda com este ponto de vista, mas que pode esforçar-se por entender o que está acontecendo.

Compatibilidade cultural

As diferenças entre culturas organizacionais podem ser extremas e o conflito inevitável. As partes envolvidas em um potencial relacionamento de parceria devem examinar suas mútuas culturas para maximizar a probabilidade de sucesso ou, no mínimo, garantir a compreensão de diferenças inevitáveis. Afinal, vários casos de insucesso em parcerias relatados na literatura são atribuídos a diferenças culturais intransponíveis.

Neste sentido, Martinelli (1995) chama atenção para o fato de que nem tudo são flores nesse processo. Toda e qualquer relação de parceria implica que duas ou mais empresas atravessem, em um primeiro momento, um problema básico de adaptação, uma vez que os integrantes trazem para a parceria experiência e cultura que devem ser ajustadas à nova realidade.

Atmosfera de cooperação

Os altos executivos e os colaboradores das empresas envolvidas, responsáveis por gerenciar o processo e fomentar o relacionamento entre as organizações devem estabelecer e manter uma atmosfera de cooperação entre si.

Reconhecimento da interdependência

Ambas as partes devem reconhecer que uma necessita da outra. Aprender como lidar com parcerias acarreta mudar tecnologia, processos e sistemas organizacionais e, principalmente, comportamentos.

Apoio da alta administração e envolvimento ativo

O envolvimento da alta administração das empresas associadas em reuniões periódicas é essencial para a maturidade do relacionamento e para a sobrevivência da parceria em momentos bons ou ruins.

Conforme Costa et al. (1992), as responsabilidades decorrentes do regime de parceria exigem uma interação dos níveis mais altos das duas empresas pois, quando surgirem desajustes, estes podem ser solucionados por alguém em condições de assumir compromissos em nome da empresa, o que muitas vezes não cabe aos níveis operacionais.

Compartilhar riscos em projetos cooperativos

Cada projeto de cooperação deve andar por seus próprios méritos. Essa dimensão de atividade por projeto proporciona foco na administração e facilita a medição da contribuição específica de cada empresa para a associação. As regras devem ser focalizadas e não devem fluir para outros aspectos de outros produtos ou atividades

técnicas de ambas as empresas que estejam fora do escopo do projeto de cooperação estabelecido.

Contratos simples e objetivos

Os contratos, se existirem, devem ser simples. Obviamente os interesses mútuos devem ser protegidos, mas não se pode prever todas as contingências. Entretanto, ambas as partes podem concordar em trabalhar juntas em áreas específicas para ganho mútuo. Regras podem ser desenvolvidas para restringir o acesso a áreas e atividades dentro do escopo do acordo de cooperação.

Estreita ligação operacional

A comunicação deve ser planejada e facilitada através do estabelecimento de um estreito vínculo operacional. Equipes inter-empresas são uma possibilidade.

Informações que podem ser de interesse para a outra parte devem ser prontamente repassadas de modo a evitar surpresas.

Na cultura da real parceria, “um ágil, transparente e contínuo fluxo de comunicações entre as empresas se revela indispensável” (Pinheiro e Motta, 1995, p.130).

Nenhum segredo nas áreas de cooperação

Previsões de alterações na demanda, planos de descontinuidade de produtos, avanços tecnológicos, ameaças de fornecimento em áreas que afetam ou poderão afetar a cooperação devem ser compartilhadas entre os parceiros.

“Livro aberto” para projetos comuns

Orçamentos, planos de produção, dados relevantes de custos de projetos, etc., devem ser compartilhados.

Localização comum determinada por eficiência

Algumas companhias têm aprendido as vantagens da localização física de seu pessoal. A comunicação, o comprometimento, o controle de projetos e cronogramas, a produtividade e a qualidade são melhoradas. Entretanto, o foco do projeto e o acesso tecnológico devem ficar restritos ao escopo da parceria e não extrapolar para outros aspectos ou atividades dos negócios das empresas.

Conhecimento profundo da outra parte

O conhecimento mútuo das necessidades e desafios de ambos os negócios é importante para gerenciar e fomentar o relacionamento entre as empresas. O ponto essencial é a existência de processos de auto-conhecimento e conhecimento mútuo realizados pelos futuros parceiros para identificar suas plataformas de competência e necessidades estratégicas (Wood Jr., 1994). Neste sentido, Rodrigues (1996) em recente estudo sobre a implantação das parcerias verificou um lento progresso entre os parceiros em potencial devido a uma série de fatores, dentre os quais destacou a ausência de conhecimento mútuo entre as empresas envolvidas na relação.

Executivos responsáveis pelo relacionamento

Muito freqüentemente relacionamentos de negócios são estabelecidos e acabam se esvaziando. Relacionamentos de sucesso requerem gerenciamento ativo para ambos parceiros. Contatos freqüentes são geralmente necessários.

Além destas características básicas apresentadas, destaca-se algumas consideradas igualmente importantes na visão de outros autores ao se referirem à política de parcerias:

Capacitação e aprendizado

Montone (1993) defende que uma relação de parceria pressupõe a capacitação de ambos os lados, sendo essencial que as empresas parceiras criem espaço para formar uma nova cultura onde deverá predominar a grande dedicação à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos. “A parceria se presta ao aprendizado mútuo” (Malhado, 1995, p.37).

Política ganha-ganha

Os ganhos devem ser proporcionais a ambos os envolvidos. “A política do ganha-ganha tem de ser uma realidade e a confiança deve orientar todas as negociações. Uma sociedade só é duradoura quando é sinônimo de bons resultados para todos, e não apenas para uma das partes envolvidas” (Costa et al., 1992, p. A3).

Para Lynch (1994), a criação do duplo ganhar não deve ser vista como uma simples técnica, mas um princípio e um processo a ser praticado para que se obtenha sucesso nos relacionamentos. O autor defende o duplo ganho e frisa que a estratégia

corporativa, a química humana e o gerenciamento operacional devem integrar-se continuamente em um ambiente ganhar/ganhar.

Gertsenchtein (1995, p.36) ao relatar sobre o assunto, cita: “o processo requer padrões de comportamento, sem os quais tudo emperra. Referimo-nos à disposição de todas as partes serem transparentes, de procurarem agir com senso de justiça. O objetivo é que ninguém se sobreponha em benefício próprio. Os benefícios devem ser recíprocos (...)”.

Por outro lado, Pinheiro e Motta (1995) ressaltam que apesar de a expressão ganha/ganha figurar no glossário da parceria, a prática verificada em pesquisas realizadas pelos autores distancia-se do entendimento existente na literatura.

Diante disto, há de se tomar cuidado com a questão das expectativas criadas em torno desta relação. A partir do momento que a condição de parceiro é comunicada, inicia-se um processo de expectativas por parte destes que poderá resultar em frustração. Faz-se necessário, portanto, que se esclareça anteriormente todos os pontos que envolvem a relação, devendo ser ressaltadas as convergências e amplamente discutidas e equacionadas as divergências.

Alteridade

Um conceito destacado por Wood Jr. (1994) como sendo essencial de ser conhecido para que se estabeleça uma relação de parceria diz respeito à questão da alteridade.

“Tomar a alteridade como centro implica o abandono das categorizações que agrupam indivíduos diferentes, encobrindo essas diferenças. Uma sociologia baseada na alteridade terá de dar conta da complexidade infinitamente maior de comportamentos que ocorrem entre seres que, sendo iguais em sua humanidade, serão necessariamente

diversos” (Motta e Netto, 1994, p.21). Aqui, a noção de alteridade refere-se às modalidades específicas de que se revestem nossos contatos com outros seres, implicando que aceitemos vê-los em suas singularidades, ocorrendo, da mesma forma nos contatos que os outros seres estabelecem conosco, nos quais aparecemos para eles em nossa singularidade.

Motta e Netto (1994) salientam a ausência do tema alteridade nos trabalhos mais importantes na área de estudos organizacionais, incluindo dos mais gerencialistas até os de caráter mais sociológico ou psicossociológico.

Neste sentido, Chanlat (1996) alerta que a alteridade consiste em uma dimensão normalmente esquecida no mundo dos negócios. Destaca que o ser humano não vive em um círculo fechado, pois, é na relação com o outro que o ego se constrói. A alteridade é, portanto, no seu entender, a consubstância da identidade pessoal.

“Toda identidade requer a existência de um outro: de algum outro em uma relação graças à qual se atualiza a identidade de si próprio” (Laing apud Chanlat, 1996, p.36).

Sinergia

A questão da sinergia nas relações apresenta-se como de suma importância entre parceiros. “Quando observamos organismos que dão certo, constatamos que há uma qualidade de que todos compartilham: seus muitos componentes atuam juntos de maneira natural e espontânea, em harmonia com o todo. Essa característica normalmente é conhecida como sinergia, que significa trabalhar junto” (Amoroso, 1994, p. 34).

Através da sinergia, portanto, a atuação do todo pode ser aperfeiçoada a partir da colaboração das suas partes.

Network

Ao ingressar em uma relação de parceria, Amoroso (1994) ressalta que deve-se dar à conexão, o sentido de *network* - uma teia de participantes autônomos unidos por valores e interesses compartilhados que reconhecem a independência, enquanto apóiam a interdependência; trabalhar desta forma significa pessoas conectando-se com outras, unindo idéias e recursos.

Estes são pressupostos importantes para aqueles que desejam implantar qualquer modalidade de parceria e obter sucesso.

3.5 Modalidades de parceria

As empresas estão adotando as parcerias em diferentes níveis: no ambiente de trabalho, parcerias de negócios, parcerias em serviços, parcerias com fornecedores, alianças estratégicas, etc.

Costa et al. (1992) ressalta que as parcerias com fornecedores, funcionários, distribuidores, consumidores e concorrentes, constituem um poderoso arsenal para enfrentar a competição acirrada do mundo dos negócios e através delas pode-se solucionar problemas e alcançar objetivos.

“Temos visto requisitos cada vez maiores de flexibilidade e ligações cada vez mais fortes entre fornecedores, fabricantes, sistemas de distribuição de mercado e clientes finais. Novas parcerias em negócios estão sendo formadas para satisfazer essas demandas” (Lynch, 1994, p.11).

Como se vê, a prática da adoção das parcerias, nas suas diversas modalidades, vem sendo utilizada por um sem número de organizações como alternativa para o aumento de vantagens competitivas entre os associados.

As parcerias ocorrem de variadas maneiras e recebem denominações que muitas vezes causam uma grande confusão de termos. São associações, alianças, parcerias, alianças estratégicas, parcerias estratégicas, alianças tecnológicas, *joint ventures*, empresas associadas, empresas consorciadas e um número a mais de expressões que são utilizadas, em muitos casos, com o mesmo sentido, tornando-se difícil empregar o termo de forma homogênea.

Ainda que não haja clareza na literatura administrativa, parece importante estabelecer um referencial para o esclarecimento de alguns pontos que envolvem a questão da classificação das parcerias.

Wood Jr. (1994) enumera alguns exemplos dos diferentes níveis de parceria assumidos pelas organizações, quais sejam: as alianças estratégicas, as alianças, as parcerias nos locais de trabalho e as próprias relações mais fortes vividas pelas pessoas no dia-a-dia, como: esposa-marido, mãe-filho, etc.

Já de acordo com a classificação de Lynch (1994), a aliança estratégica é considerada como uma das modalidades de aliança, forma esta bastante básica, simples e direta de empreendimento corporativo. Enquadra como variantes as *joint ventures*, as parcerias acionárias e as alianças por franquia, que são construídas sob a base operacional da aliança estratégica.

O autor não considera a relação entre muitos pequenos fabricantes e seus representantes de vendas uma aliança estratégica. Significam freqüentemente uma relação tática, operando de ano a ano. Assim, os acordos contratante/fornecedor ou contratante/subcontratante também não se qualificam como alianças estratégicas. Ressalta,

ainda, que o simples investimento financeiro em outra empresa não pode ser caracterizado como uma aliança estratégica, por haver um mero interesse no retorno do capital investido.

“Persiste, porém, em nosso entender uma confusão quanto ao uso do termo “parcerias” para designar associações do tipo que normalmente se encontram em alianças estratégicas” (Amoroso, 1994, p.28).

Diante disto, pode-se concluir que na colocação de Lynch (1994), o que pesa é o fato de nem sempre o termo parceria, quando atribuído isoladamente, demonstrar o caráter estratégico de uma relação. Acredita-se que ao ser imputado a associações que figurem apenas como alianças ou outras formas de cooperação, onde não há tanta importância em se mostrar o caráter estratégico da relação, não haverá tantos problemas.

Em trabalho sobre alianças e parcerias, onde usa indistintamente estes dois termos, salientando um enfoque estratégico, Amoroso (1994) destaca que alianças e parcerias estratégicas são caracterizadas por relacionamentos duradouros de negócios entre empresas onde prevalece uma intenção estratégica de atingir objetivos comuns a longo prazo, que também são convenientes aos interesses de cada empresa isoladamente.

Além dos motivos e aspectos intrínsecos ao negócio, reforça o enfoque estratégico destacando a necessidade da relação atender ou modificar de maneira significativa as condições de competitividade das empresas no que se refere à melhoria do desempenho operacional, da rentabilidade, da estabilidade e do desenvolvimento das organizações associadas.

Para maior clareza didática, o autor propõe que o termo “aliança” seja reservado para as relações entre empresas e seus concorrentes; e a palavra “parceria” seja aplicada às relações com clientes e fornecedores, como parece mais usual.

Em que pese haver controvérsias quanto ao uso indistinto dos termos, faz-se fundamental definir, para propósitos desta dissertação, que a IBM utiliza as formas

cooperativas na sua área de vendas com o significado da “parceria” – relações de troca para promover o progresso e o posicionamento competitivo das partes envolvidas, por meio da constante **satisfação do cliente**. E é exatamente isto que procura-se trabalhar: as parcerias IBM e de que forma o atendimento prestado por elas impacta na satisfação dos clientes.

A seguir discorre-se sobre as diversas modalidades de cooperação (parcerias) entre as organizações, com o intuito de traçar um panorama geral de cada uma, procurando identificar as principais vantagens e desvantagens.

3.5.1 Alianças

“São associações entre empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, para operacionalizar um projeto específico coordenando em conjunto parte de suas competências, meios e recursos. Podem também ocorrer entre clientes, fornecedores e até entre empresas de ramos diferentes, neste caso não afetando a concorrência e possuem como principal objetivo aumentar a vantagem competitiva” (Garette e Dassauge apud Costin e Wood Jr., 1994, p.99).

A tendência para as alianças está profundamente arraigada no passado podendo ser detectada já nos grandes empreendimentos mundiais dos séculos XVIII e XIX. A expansão do mercado tem estado profundamente ligada a empreendimentos cooperativos há dezenas de séculos. A estrutura atual de alianças encontra suas raízes no setor naval, nos séculos XVIII e XIX, através dos Estados Unidos que começaram a enviar expedições a destinos longínquos e para isto passaram a manter uma teia de relações interconectadas (Lynch, 1994). Todavia, este fenômeno vem ganhando ênfase considerável, principalmente, nas duas últimas décadas.

Apesar das alianças e associações existirem há muito tempo, foi nos anos 80 que houve um crescimento não observado anteriormente, o que vem provocando, inclusive, reflexões sobre a modificação da estrutura concorrencial capitalista (Costin e Wood Jr., 1994).

Tem-se observado que o processo cooperativo está redefinindo o próprio conceito de concorrência uma vez que a colaboração, agora, substitui o confronto e uma nova linguagem de cooperação está sendo utilizada entre antigos antagonistas.

Bruno e Vasconcellos (1996) destacam que a cooperação entre empresas concorrentes é um fenômeno cuja prática após os anos 80 vem crescendo quantitativamente e sofrendo alterações qualitativas de escopo.

Para Lynch (1994) o aumento considerável no número de alianças desde 1980 vem evidenciar que as corporações estão se tornando mais receptivas a estratégias cooperativas e que estão percebendo novamente o potencial que foi demonstrado muitas décadas antes.

Beretta (apud Lynch, 1994, p.8) comenta: “as alianças continuam acontecendo, assumindo novas formas, passando a responder por novas situações. As ligações corporativas precisam mudar para refletir as mudanças nas condições globais”.

No entanto, é preciso atentar-se para alguns pontos sem os quais os empreendimentos cooperativos – alianças – não terão chances de sucesso.

Cinco esforços devem formar o suporte da estratégia de qualquer empresa que deseje entrar no ringue das alianças e vencer, conforme sugere Lynch (1994):

1. é preciso haver uma completa compreensão conceitual da arquitetura das alianças, com base nas inter-relações sistemáticas entre suas funções estratégica e operacional;

2. os executivos precisam entender com clareza os elementos gerenciais específicos do controle da corporação “estendida”, especialmente por serem diferentes dos tradicionais;
3. nível maduro de entendimento e expectativas;
4. a aliança deve ser vista como uma unidade organizacional única e os encarregados de sua liderança devem estar familiarizados com os recursos que ela requer;
5. o processo não deve separar os realizadores de contratos dos gerentes operacionais da aliança; ambos os patrocinadores precisam compreender claramente os resultados que esperam.

Para que seja caracterizada como aliança o autor cita alguns fatores-chave que devem existir:

1. ligação operacional forte entre os parceiros;
2. interesse legítimo no futuro aliado;
3. ser fundamentalmente uma relação estratégica com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas; relações com finalidades táticas não são alianças;
4. suporte por parte dos altos cargos da organização; e,
5. estilo de gerenciamento altamente coordenativo e colaborativo.

As organizações devem entrar em alianças para obter metas estratégicas, reduzir riscos, aumentar as compensações e alavancar recursos preciosos. Do contrário, a aliança pode não ser bem sucedida, nem eficiente.

3.5.2 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas definem-se através de relações informais de negócios caracterizadas por ligações operacionais fortes; interesse legítimo mútuo no futuro parceiro; orientação estratégica de longo prazo; suporte e apoio dos altos escalões;

relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas; e estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico (Lynch, 1994).

Na concepção de Harrigan (apud Bruno e Vasconcellos, 1996), as alianças estratégicas são parcerias estabelecidas entre empresas para que trabalhem em conjunto visando atingir determinado objetivo estratégico.

Já Rodrigues (1996) aponta que a aliança estratégica tem sido definida como a colaboração técnica e/ou comercial entre diferentes empresas, com participação acionária ou não de parceiros.

Atualmente, as alianças estratégicas são vistas, acima de tudo, como a chave do sucesso para as empresas enfrentarem um ambiente extremamente competitivo.

A concorrência nunca foi tão intensa, mudanças tecnológicas e do consumidor são cada vez mais rápidas, dando pouco tempo ao marketing para adaptar-se a elas. Outro fator é a pressão, cada vez mais dura, sobre as margens de lucratividade. Assim, a organização passa a ter acesso a novas tecnologias e mercados, além de preencher lacunas no funcionamento do marketing, utilizando as alianças estratégicas (Lorange, 1995).

Hagedoorn (apud Maculan e Chamas, 1993) explica a multiplicação das alianças estratégicas devido a uma série de fatores, sendo os mais importantes:

- internacionalização dos mercados;
- rapidez, complexidade e incerteza do desenvolvimento tecnológico;
- crescentes custos de pesquisa e desenvolvimento; e,
- necessidade de grandes empresas disporem de espectro amplo de tecnologias diversificadas.

As alianças estratégicas na área tecnológica podem tomar diferentes formas: *joint ventures*, projetos de pesquisa e desenvolvimento, acordo para intercâmbio de tecnologia, investimento direto, relações entre fornecedor/comprador, cessão unilateral de tecnologia, etc (Maculan e Chamas, 1993).

Como exemplo de organização altamente propensa a firmar alianças estratégicas, Lynch (1994) cita a IBM. Segundo o autor, a organização distribui um “Código de Conduta” para os seus funcionários, onde inúmeros trechos são considerados representações claras de uma estrutura de valores que conduz a alianças estratégicas, quais sejam:

- não faça representações enganosas para ninguém com quem você negocia. Se achar que a outra pessoa pode tê-lo compreendido mal, corrija qualquer mal entendido que possa ter surgido;
- a honestidade faz parte do comportamento ético e a confiabilidade é essencial para relações boas e duradouras;
- nunca faça uso do tamanho da IBM para intimidar, ameaçar ou diminuir qualquer pessoa ou organização;
- todos com quem você faz negócios têm o direito de receber um tratamento justo e igualitário. Isto é verdadeiro quer você esteja comprando, vendendo ou executando qualquer outra tarefa para a IBM.

Um outro exemplo de empresa com sucesso mundialmente reconhecido na implantação das alianças estratégicas refere-se à TOSHIBA, que desde o começo do século, vem adotando estas formas cooperativas. Apesar de sua capacidade de desenvolvimento e inovação, a empresa sabe que sozinha não pode responder às demandas emergentes do mercado mundial.

“Hoje, a TOSHIBA é capaz de aliar-se à IBM e à Siemens, por exemplo, para pesquisar a próxima geração de chips de memória de acesso randômico-dinâmico, cujo investimento supera a casa dos US\$ 1 bilhão” (Amoroso, 1994, p.5). Possui, realmente, grandes associações de negócios consideradas modelos na indústria, as quais lhe conferem uma vasta experiência neste assunto.

3.5.3 *Joint ventures*

As *joint ventures* são alianças formalizadas, unindo duas ou mais organizações independentes e resultando na criação de uma nova entidade independente com alocação de propriedade, responsabilidades operacionais e equipe gerencial independente (Lynch, 1994).

“A definição clássica de *joint venture* refere-se a um processo de negociação entre duas ou mais partes para a realização de empreendimento comum através da criação de outra entidade, através da associação de capitais detidos por pessoa física ou jurídica, podendo esta última ser empresa privada ou governamental” (Dahab et al., 1994, p.55).

O autor adota, no entanto, a definição que vê a *joint venture* como uma junção de forças entre duas ou mais empresas de um mesmo ou de diferentes países, com propósito de levar adiante uma operação específica onde os acordos podem ser provisórios ou permanentes.

Segundo ele, esta forma cooperativa se configura como mecanismo cada vez mais popular para fazer frente às emergentes demandas econômicas e tecnológicas, expressas em desafios competitivos para os produtos já existentes e o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. As *joint ventures* surgem no mundo capitalista como um processo dinâmico e inovador, refletindo o contexto econômico globalizante.

Neste sentido, Maculan e Chamas (1993) destacam que a *joint venture* vem se multiplicando desde o começo dos anos 80 como opção para ampliar as capacidades inovativas das organizações, pois, através delas, pode-se obter soluções que possibilitem acesso permanente às fontes de informações tecnológicas e mercadológicas.

O elevado custo financeiro das atividades de pesquisa e desenvolvimento, o difícil acesso a recursos humanos qualificados e a informações tecnológicas, a complexidade das competências e dos conhecimentos necessários, todos estes fatores apontam a formação de *joint ventures* como uma das estratégias relevantes e cada vez mais utilizada pelas empresas. É vista como uma solução para tarefas de importância estratégica, esperando-se que evolua até um relacionamento duradouro (Lorange, 1995).

Dentre os diversos pontos que levam uma empresa a concluir *joint ventures*, Maculan e Chamas (1993) ressaltam os seguintes:

- serve para adquirir uma *expertise* dispersa entre várias empresas de diversos países;
- permite dividir custos e riscos de atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- facilita acesso a novos mercados;
- serve como meio de satisfazer pressões dos governos de países em desenvolvimento, em torno de transferência de tecnologia e realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Vários estudos realizados sobre *joint venture*, até a década de 70, registraram que o conhecimento e a familiaridade com a conjuntura local e o acesso a novos mercados eram as contribuições mais significativas destes parceiros (Dahab et al., 1994).

Na última década, porém, esse cenário começou a mostrar sensíveis mudanças, onde estão sendo preferidos os laços cooperativos para a formação de empresa

visando produção técnica e habilidade em pesquisa e desenvolvimento (desenvolvimento tecnológico).

O autor prossegue destacando três linhas básicas de argumentos que norteiam a discussão teórica sobre as razões para a formação de *joint venture*, quais sejam:

1. as empresas optam por este tipo de associação para minimizar os custos de transação (soma dos custos relacionados às atividades de especificação, regulamentação e monitoramento dos recursos envolvidos na cooperação). É mais flexível e capaz de resolver os conflitos surgidos na delimitação de custos e ganhos entre os parceiros, apresentando duas particularidades que a distingue de outras formas contratuais: propriedade conjunta, facilitando a definição dos direitos e o monitoramento dos benefícios; comprometimento mútuo dos recursos envolvidos. Assim, os parceiros dividem o valor residual do empreendimento, sem especificar, ex-ante, exigência quanto a desempenho ou regras de comportamento.
2. a formação e a motivação para a *joint venture* é entendida a partir de seu impacto sobre a posição competitiva dos parceiros no mercado. O objetivo principal é maximizar o lucro conjunto levando os parceiros à posição competitiva mais vantajosa do que seria possível de ser atingida individualmente ou através de outras modalidades de cooperação.
3. a escolha pela *joint venture* é um mecanismo que permite às empresas adquirirem conhecimento mútuo, devendo ser avaliada em contexto competitivo no qual os motivos para a associação se referem a ganhos estratégicos. Quanto mais experimental e tácito o conhecimento, mais incentivo existe para a constituição de *joint venture*, sendo a natureza do conhecimento a ser transferido que propicia a associação. Assim, a utilização desta forma de cooperação ocorre quando um dos parceiros deseja adquirir o conhecimento gerencial do outro e/ou um dos parceiros deseja manter sua capacidade

organizacional ao mesmo tempo em que se beneficia de algum aspecto do conhecimento do parceiro.

Tomando-se por base a metodologia de Porter (1985), organiza-se em sete categorias, as motivações para a constituição de *joint venture*:

- acesso a canais de suprimento, inclusive importação;
- acesso a canais de distribuição;
- plataforma de exportações;
- acesso à tecnologia;
- controle estratégico da tecnologia e/ou de mercado;
- capital;
- economias de escala.

Por outro lado, Hagedoorn (apud Maculan e Chamas, 1993) adverte quanto às dificuldades ligadas à estabilidade organizacional e manutenção do acordo que fazem a opção pelas *joint ventures* diminuir em termos relativos, apesar de constatada a multiplicação desse tipo de cooperação.

“Em resumo, a *joint venture* permite responder não somente às pressões do mercado em termos de competitividade, mas também à complexidade tecnológica crescente do processo de inovação. Ao mesmo tempo, apresenta-se como uma aliança com risco de instabilidade e dificuldade de manutenção” (Maculan e Chamas, 1993, p.98).

3.5.4 Parcerias acionárias

No entender de Lynch (1994), estas parcerias detêm um maior grau de envolvimento do que as alianças básicas. Além de todas as características de uma aliança estratégica, elas possibilitam:

- participação acionária minoritária, freqüentemente com opções ou direitos de compra de mais ações;
- *joint ventures* informais, que estabelecem legalmente uma terceira entidade independente mas, operacionalmente, não formam uma organização com administração própria.

3.5.5 Alianças por franquia

São definidas por Lynch (1994), como sendo sistemas de alianças múltiplas nos quais os parceiros estão ligados através de acordos encadeados de licença. Como forma típica, o autor cita a empresa-mãe com múltiplos franqueados geográficos menores ou dois interlicenciadores iguais.

Destaca ainda que os contratos de alianças por franquia garantem:

- direitos de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, freqüentemente com a obrigação de adquirir bens em troca;
- licenças que proporcionam assistência de implementação a longo prazo, além de acesso a novos produtos e tecnologias futuras.

3.5.6 Parcerias no local de trabalho

As parcerias nos locais de trabalho incentivam as pessoas a trabalharem juntas para alcançarem resultados que, isoladamente, dificilmente conseguiriam.

Wood Jr. (1994) cita que a forte tendência dos dias atuais consiste na superação de modelos hierarquizados de organização e no aparecimento de sistemas mais flexíveis onde imperam a participação e os processos decisórios consensuais grupais. Os grupos semi-autônomos ou variantes destes têm sido implantados em larga escala nas organizações onde estes participam na solução de problemas, nos processos de tomada de

decisão, além de serem usados também na geração de estratégias e em outras questões centrais para as empresas.

Embora o trabalho em grupo seja um avanço na organização do trabalho, conforme o autor, ele nem sempre funciona adequadamente podendo gerar algumas patologias como o participacionismo, a inclusão forçada e constrangida de membros, o aparecimento de conflitos de poder e o surgimento do populismo organizacional. Isto tudo dificulta, em vez de ajudar, os processos decisórios gerando conflitos e frustrações.

Diante disto, o autor sugere que as parcerias talvez tenham algumas das vantagens dos grupos, sem muitas de suas desvantagens e se utilizadas convenientemente podem compor com o trabalho individual e grupal um leque de soluções para as questões relacionadas à organização do trabalho. Cita que existe muita mágica e aleatoriedade na aproximação dos parceiros e no seu processo de trabalho, o que faz com que cada parceria seja vista como única.

As relações de parcerias nos locais de trabalho devem possuir as seguintes características, de acordo com Wood Jr. (1994):

- afinidade de personalidades;
- respeito mútuo pelas diferenças e individualidades;
- confiança e receptividade;
- intimidade e segurança;
- flexibilidade e disponibilidade;
- saber reconhecer e admitir visões diferentes;
- possuir capacidade de trabalhar estas diferenças;
- complementaridade;
- prazer pela relação.

Doyle (apud Casotti, 1996) cita a importância das diversas áreas da organização trabalharem como parceiras para que possam realmente atingir o cliente de forma positiva.

Em virtude da atual necessidade em compreender-se o que o cliente está buscando a habilidade de construir e manter parcerias internas tem se tornado uma característica fundamental das organizações que buscam competitividade.

Um dos requisitos básicos do profissional de marketing, por exemplo, no ambiente do novo milênio, consiste na sua habilidade de trabalhar com profissionais de outras áreas como verdadeiros parceiros. Eles precisam entender que o valor que o cliente busca não está sob o controle do departamento de marketing exclusivamente e, sim, que é uma função da relação entre as pessoas e a empresa como um todo. Assim, deve haver a cooperação entre as diversas áreas da empresa com o intuito de atender aos clientes da melhor maneira possível (Doyle apud Casotti, 1996).

Conforme Amoroso (1994), durante vários anos a administração baseou-se na visão de que o trabalho industrial podia ser fragmentado em suas atividades mais simples e básicas. Na era pós-industrial, no entanto, as empresas devem reunificar suas tarefas em processos coerentes.

“Na era de transformações em que vivemos, a cooperação pode ser obtida através do gerenciamento por processos, mediante a quebra dos silos entre os departamentos e as áreas funcionais da empresa, (...) para administrar os processos de trabalho e não mais as funções departamentais estanques. Esse trabalho passa a ser feito agora, por equipes interfuncionais” (Amoroso, 1994, p.42).

4 COMPETITIVIDADE MEDIANTE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Inúmeros autores, como já foi visto, alertam as organizações para as novas características que devem predominar frente ao atual cenário de negócios, tendo em vista a sobrevivência e a competitividade destas instituições.

Um dos temas mais largamente aprofundados, ultimamente, pelos estudiosos, que repercute intensamente no ambiente empresarial e manifesta-se como uma das preocupações mais constantes dos empresários, diz respeito, justamente, à competitividade.

Aquelas empresas e empresários que estão integrados à atualidade, deparam-se com a competitividade como um fator de sobrevivência. Se forem bem sucedidas em mercados nos quais concorrem, pode-se dizer que são competitivas. Ou, conforme Brumer (1996, p.14) “(...) a todo esse conjunto de fatores que alteram a possibilidade de uma pessoa preferir um produto ou serviço em detrimento de outro, criando chances para a sobrevivência de algumas empresas, e não de todas, chamamos *competitividade*”.

Para se conseguir formular e implementar estratégias competitivas que assegurem um posicionamento vantajoso, entretanto, faz-se necessário manter-se um portfólio de produtos e serviços adequados às atuais circunstâncias e necessidades dos negócios e dos clientes (Levy apud Amoroso, 1994).

No entender de diversos autores, as empresas somente estarão sintonizadas com o quadro atual de negócios à medida que suas ações se caracterizarem por uma constante orientação para os clientes/consumidores visando à sua satisfação.

Considerando-se os atuais requisitos, a excelência organizacional advém apenas quando se ouve o usuário final e o respeita. Isto é chamado de “clientização” (Peters apud Santos, 1994).

4.1 Novas bases para o Marketing

Casotti (1996) chama atenção para as novas características assumidas pelas áreas de marketing, principalmente a partir da última década. Segundo ele, com fins ao sucesso organizacional a disciplina do marketing foi objeto de reestruturação e reexaminação.

Morgan e Hunt (apud Draghetti e Costa, 1996) apontam que a década passada presenciou o início de uma mudança direcional na teoria e prática desta disciplina.

O estudo do marketing tem-se fundamentado no paradigma da troca que consiste na transferência de produtos ou serviços entre duas ou mais pessoas. Este conceito, porém, considerado central no marketing, vem assumindo diferentes nuances a partir da última década (Costa e Slongo, 1996).

Considerada por uns autores como uma fundamental remodelagem do campo e por outros como uma genuína mudança de paradigma, Draghetti e Costa (1996) ressaltam que esta tendência diz respeito ao marketing de relacionamento. Para compreendê-lo, faz-se necessário discorrer sobre os tipos de troca existentes que constituem a base do marketing.

Nas trocas discretas, predomina a comunicação limitada e a ausência de laços estreitos entre as partes. Já as relacionais, possuem um caráter mais duradouro e são marcadas por importantes relações pessoais que visam a satisfação e caracterizam-se como processos contínuos.

Nos últimos anos houve uma mudança na ênfase do pensamento do marketing que tem sido direcionado para abordagens cada vez mais relacionais, com uma preocupação constante em reforçar as interações entre clientes e fornecedores, visando a criação de maior valor (Webster apud Draghetti e Costa, 1996).

Assim, surge o marketing de relacionamento. Ele reflete a mudança na ênfase de trocas discretas, para as trocas contínuas com relações de longo prazo que consideram as trocas em termos de seu passado e seu futuro antecipado.

Costa e Slongo (1996) salientam que são inúmeras as conceituações do marketing de relacionamento na visão de muitos autores, dentre os quais destacam os seguintes:

1. Parvatiyar e Sheth (1994) que o define como um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos; e,
2. Grönroos (1991) que o conceitua como um conjunto de atividades de marketing orientadas para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo *ganha-ganha*, com base em promessas mútuas e confiança entre as partes.

Já Draghetti e Costa (1996) citam os seguintes autores e conceitos:

1. Na área de serviços, Berry (1983) o considera como sendo a atração, manutenção e - em organizações de multi-serviços - ampliação da relação com o cliente.

2. Berry e Parasuraman (1991) conceituam-no como a preocupação em atrair, desenvolver e reter relações com clientes.
3. Morgan e Hunt (1994) referem-se a ele como sendo orientado para relações fortes e duradouras com clientes individuais.

O marketing de relacionamento pode ser firmado entre fornecedores (fornecedores de materiais e prestadores de serviços), compradores (clientes e canais de marketing), laterais (alianças estratégicas e parcerias) e internas (trocas entre departamentos, funcionários e direção, unidades de negócios).

Estas trocas relacionais partem do princípio de que a manutenção do cliente no longo prazo é mais vantajosa pois o custo de obtenção de um novo cliente é superior ao custo de retenção de um existente (Perrien et al. apud Costa e Slongo, 1996).

Neste contexto, a venda não representa o fim do processo de marketing, mas o início de uma relação de interdependência entre compradores e vendedores onde o que importa não é a realização da venda, mas a conquista do cliente.

Baseia-se também na premissa que a unidade de análise é o cliente, respeitando as peculiaridades que cada relacionamento apresenta. A empresa não direciona seus esforços para o gerenciamento da carteira de clientes de forma única e padronizada como ocorre no marketing transacional.

Observa-se na literatura que o marketing de relacionamento possibilita vantagens competitivas para as organizações através de produtos e serviços diferenciados, desde que os profissionais saibam planejar e gerir com eficiência suas relações com clientes, procurando obter o melhor desempenho possível das situações.

Por outro lado, esta vantagem somente será alcançada se os consumidores estiverem dispostos a ingressar na relação.

Para que realmente se obtenha sucesso, inúmeras são as bases de sustentação do marketing de relacionamento, dentre as quais destacam-se: o comprometimento entre as partes, confiança mútua, conhecimento mútuo, interdependência, lealdade, política *ganha-ganha*, etc. Com isto, ambos estarão expostos às consequências da relação, sejam estas positivas ou negativas.

Observa-se que muitas das características predominantes no marketing de relacionamento coincidem com os pressupostos das parcerias (internas e externas). Tem-se, portanto, que na nova ênfase do marketing, os clientes, fornecedores, etc., devem ser vistos também como parceiros de negócios.

Como um exemplo das formas mais evidentes do marketing de relacionamento, pode-se citar o *Just-in-Time* (JIT), pois este consiste em um tipo de troca relacional em que o fornecedor produz e entrega ao seu cliente as quantidades necessárias em tempo exato, não havendo formação de estoques, nem perda de tempo. Para haver o fornecimento no sistema JIT, as empresas se comprometem a fornecer e adquirir as quantidades acordadas, gerando uma forte interdependência entre elas.

Diante do exposto, conclui-se que as organizações devem basear suas relações nos princípios do marketing de relacionamento. Isto faz com que elas estejam em sintonia com as atuais necessidades e possam realmente alcançar o sucesso.

4.2 Comportamento do consumidor

Para o sucesso empresarial tornar-se real, Albrecht e Bradford (1992) defendem que a organização deve manter um relacionamento com seus clientes a ponto de obter conhecimento acerca de seu comportamento, das suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compras.

Existem duas formas principais de se conhecer o cliente: “1. conhecê-los de forma geral em termos dos padrões e motivações de compra; 2. conhecê-los como indivíduos em consequência de seu relacionamento próximo e individual com os funcionários de sua firma”. Através deste conhecimento pode ser criada uma vantagem competitiva no mercado (Albrecht e Bradford, 1992, p.04).

“Todo produto bem sucedido está baseado em uma consistente teoria de abordagem ao consumidor e o sucesso do executivo de marketing depende de um corpo teórico adequado e realístico sobre o sistema de marketing e sobre os consumidores” (Runyon apud Shuinyashiki et al., 1996, p.261).

Segundo Fusco (1995, p.45), “um consumidor com um certo perfil próprio de necessidades pessoais, para atender a determinadas exigências ditadas pelo contexto em que vive, irá exigir produtos ou serviços (meios, enfim) que possuam também certo perfil próprio de características que lhe pareçam harmônicas ou que sejam percebidas como tal”.

Assim, partindo-se do comportamento do consumidor e de seu perfil, pode-se formar estratégias de operações mais pertinentes à realidade atual e mais próximas das suas necessidades, o que pode trazer maiores possibilidades de sucesso às organizações.

Na visão de Engel et al. (apud Shuinyashiki et al., 1996) o comportamento do consumidor é definido como aquelas ações diretamente envolvidas em obter, consumir e descartar produtos e serviços, incluindo o processo de decisão que precede e segue estas ações.

O estudo do comportamento do consumidor estrutura-se da seguinte forma, conforme Engel et al. (apud Costa Filho, 1996).

1. diferenças individuais – são abordados aspectos como recursos dos consumidores, envolvimento e motivação, conhecimento, atitudes, personalidades, valores, estilo de vida, etc.

2. influências ambientais – contexto cultural do consumo, classe social e *status*, influência pessoal, família, etc.
3. processos psicológicos – processamento de informações, aprendizado, atitudes e comportamentos influenciadores.
4. processos de decisão dos consumidores e comportamento – reconhecimento da necessidade e procura, avaliação de alternativas, compra e suas conseqüências.

Schiffman e Kanuk (apud Costa Filho, 1996) fazem uma subdivisão da seguinte forma:

1. Consumidor como indivíduo: onde são tratados aspectos internos ao indivíduo como necessidades, motivação, personalidade, psicografia, percepção, aprendizado, atitudes, etc.
2. Consumidor em seu ambiente social e cultural: são abordadas influências de grupos de referência, família, classe social, cultura, subculturas, etc.
3. Processo de decisão de compra: leva-se em consideração conceitos como processo de difusão, processo de adoção, decisão de compra do consumidor, etc.

Já para Costa Filho (1996), o estudo do comportamento do consumidor costuma dividir-se basicamente em três grandes áreas interrelacionadas:

1. Influências internas → onde destacam-se os seguintes itens:
 - a) **percepção**: cada pessoa possui sua própria visão de mundo, sentindo a realidade através de sua própria percepção. Muitas vezes o que uma pessoa acha sobre um assunto, não é necessariamente o que o assunto representa, mas sim o que a pessoa pensa ser. Assim, Schiffman e Kanuk (apud Costa Filho, 1996) afirmam que a percepção do consumidor é mais importante para o homem de marketing, do que o próprio conhecimento da

realidade em si. Consiste no processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos dentro de um quadro significativo e coerente do mundo.

- b) atitudes:** são definidas como sendo predisposições aprendidas a responder de maneira favorável ou não a alguns objetos, de uma forma consistente (Wallendorf e Zaltman apud Costa Filho, 1996). Para que se possa melhorar o relacionamento entre o consumidor e a empresa, é essencial que se conheça as suas atitudes.
- c) necessidades e motivação:** a força que faz com que as pessoas hajam em função das necessidades é chamada de motivação.
- d) personalidade:** é necessário procurar entendê-la já que nenhuma pessoa é igual a outra. No momento de desenvolver um produto, comunicar suas características e obter o *feedback*, é essencial conhecer a dinâmica à qual está sujeita a personalidade, caso contrário, todo o esforço de marketing pode ficar comprometido pelo uso de uma estratégia inócua.
- e) estilo de vida:** apesar de muitas pessoas compartilharem algumas características em comum nas suas vidas (nível de escolaridade, idade, estado civil, nível de renda), é possível que levem vidas totalmente diferentes. As empresas precisam colocar à disposição produtos e serviços que se adequem aos diversos estilos de vida existentes.
- f) aprendizado:** o indivíduo altera seu comportamento e os direciona impulsionado por experiências antigas e novas. A experiência constitui a base da teoria do aprendizado.

2. Influências externas → compreende os seguintes fatores:

- a) cultura:** faz com que as pessoas possuam um senso de identidade e proporciona a compreensão de um comportamento aceitável dentro de uma sociedade.
- b) família:** os membros da família constituem o mais básico dos grupos sociais que moram juntos e que interagem entre si no atendimento de necessidades pessoais e do grupo.

- c) **grupos de referência:** são importantes no estudo do consumidor, uma vez que este adota muitos comportamentos de referência. São definidos “como um processo cognitivo pelo qual o indivíduo forma ou avalia suas normas, valores, *status* e comportamento, dada a influência de referentes” (Witt apud Costa Filho, 1996, p.38).
- d) **classe social:** afetam grandemente as decisões dos consumidores em função do extrato social em que estão inseridos. Isto porque as pessoas pertencentes a uma mesma classe social têm normalmente muitas coisas em comum.

3. Processo de decisão de compra → é composto de três etapas:

- a) **reconhecimento da necessidade e procura:** isto, pois, nada acontece em termos de decisão do consumidor sem que antes haja o reconhecimento da necessidade específica por parte dele. Após reconhecida a necessidade, o consumidor vai engajar-se em um processo de procura por potenciais produtos e/ou serviços que possam satisfazer esta necessidade.
- b) **processo de difusão:** consiste na maneira pela qual as inovações são propagadas e assimiladas dentro de um mercado.
- c) **processo de adoção:** resulta numa aceitação e uso contínuo de um produto ou marca; difere do processo de decisão de compra porque este refere-se a compras isoladas.

Segundo Shuinyashiki et al. (1996), para entender-se o processo de decisão do consumidor, o conceito de solução de problemas tem sido uma abordagem influente. Consiste na ação pensada e racional tomada para proporcionar a satisfação de uma necessidade. Assim, quando opta por adquirir algo, o consumidor está buscando solucionar um determinado problema e espera obter satisfação.

De forma geral, o processo de decisão do consumidor segue os seguintes passos:

1. reconhecimento da necessidade;

2. procura de informações;
3. avaliação de alternativas;
4. aquisição; e,
5. resultados; onde o consumidor avalia se a alternativa escolhida preenche as necessidades e expectativas (Shuinyashiki et al., 1996).

Qualquer organização que procure atender bem a seus clientes, buscando solucionar seus problemas, precisa conhecer e entender o comportamento dos consumidores para que suas soluções sejam as mais apropriadas.

Deste modo, faz-se necessário a adoção de políticas onde predominem um relacionamento mais profundo com cada cliente. Somente desta forma pode-se conhecer a seu respeito, atendê-lo melhor e satisfazê-lo.

4.3 O cliente em primeiro lugar

Desde o final de década de 80 muitas mudanças no ambiente levaram as empresas a processos de *downsizing*, reengenharia, terceirização, parcerias e a uma busca de definição sobre o próprio foco de negócios. Inúmeras opções de novas formas de atuação surgiram como propostas para que as organizações enfrentem as demandas.

Embora estas propostas tenham muitas e variadas premissas, para Brown (apud Casotti, 1996), todas possuem dois componentes básicos: uma ênfase no cliente como indivíduo e a intenção de manter os consumidores, produtos e serviços, mais do que buscar novos consumidores ou criar algo novo.

A retenção de clientes, em detrimento da constante conquista de novos, é economicamente a opção mais vantajosa e menos dispendiosa para as empresas (Draghetti e Costa, 1996).

Segundo Kamel (1994), as empresas podem iniciar processos de implantação de qualidade total, reestruturação, etc., sem perder de vista que os padrões são estabelecidos pelos clientes.

“Chegou o tempo de reconstruir, de afirmar os verdadeiros valores comerciais subjacentes que sempre produziram riqueza e prosperidade econômica e ofereceram valor para o cliente” (Lynch, 1994, p. 5).

Na verdade, os processos de negócios devem ser redesenhados levando-se em conta basicamente os aspectos de custo e valor para o cliente.

Como se vê, cada vez mais o cliente vem ganhando um espaço considerável no mundo dos negócios e discorrer sobre suas necessidades já faz parte da rotina das organizações.

Isto se deve, principalmente, ao fato das organizações estarem tomando consciência de que o cliente consiste na razão principal da existência de qualquer uma delas.

No ponto de vista de Mirshawka (1993, p.33), “um cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio (...)”.

“Um fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva de uma empresa quando os respectivos consumidores e clientes reconhecem que naquele fator a empresa tem uma situação melhor e diferenciada em relação aos seus concorrentes” (Zacarelli, 1994, p.17).

Predomina, portanto, o reinado dos consumidores e estes se tornam, a cada dia, mais exigentes podendo ser considerados, inclusive, como os juizes do que constituirá uma verdadeira vantagem competitiva. A empresa será competitiva se o valor percebido pelos consumidores for positivo; se assim não o for, esta torna-se uma séria candidata a deixar o mercado.

Warren (apud Casotti, 1996) salienta a importância de se acumular conhecimento acerca do cliente e suas necessidades, o que tornará as atividades das organizações mais efetivas do que geralmente tem ocorrido.

A intimidade com o mercado dá-se através de experimentações constantes no relacionamento com o cliente, o que gera aprendizado (Blischock apud Ribeiro, 1996).

Assim, provavelmente as empresas que perderem o foco do consumidor e passarem a ser orientadas por outros valores, não entendendo as necessidades do seu mercado, deverão ser dominadas por outras que detêm este conhecimento.

Conhecendo o cliente, portanto, identificando seus comportamentos, preferências, necessidades, desejos e o que o satisfaz, a organização pode preparar-se para melhor atendê-lo e assegurar um posicionamento competitivo.

4.4 Serviços ao cliente

Urdan e Magro (1996) ressaltam que as atividades de serviço representam um papel de crescente importância econômica no mundo todo e uma forte corrente nos negócios sustenta que serviços, tal qual bens, de alta qualidade, ocupam posição privilegiada no mercado.

“Não adianta ter um bom produto, sem um bom serviço. Ele complementa o produto e atende a necessidades às quais este, sozinho, não consegue atender. O produto tem que continuar funcionando após a venda e isso só é possível com serviços adequados. Portanto, os serviços complementam o próprio produto e fazem com que o cliente volte a comprar da companhia” (Mirshawka, 1993, p.23).

Na definição de Grönroos (apud Urdan e Urdan, 1995), “um serviço é uma atividade ... de natureza mais ou menos intangível, que normalmente... acontece mediante a

interação entre o usuário e o funcionário e/ou os sistemas da empresa prestadora de serviço, fornecidos como soluções para os problemas do usuário”.

“Um serviço pode ser definido como uma atividade desempenhada por outra pessoa ou firma. Será considerado serviço quando, na transação, mais de 50% do valor total do que está sendo comercializado é de natureza intangível (...). O resultado do consumo de um serviço por parte do consumidor é uma sensação de satisfação ou não em relação às suas expectativas iniciais” (Ribeiro, 1996, p. 34).

“O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu: tantas facilidades quantas possíveis para adquirirem o bem ofertado; tantas satisfações quantas possíveis na função do bem adquirido, sem limitação antecipada da duração dessa função” (Cobra, 1992, p.374).

O fenômeno dos serviços pode ser configurado através das suas principais características, quais sejam: 1) intangibilidade da oferta; 2) inseparabilidade da produção e do consumo do serviço; 3) heterogeneidade do fluxo de produção e entrega do serviço; 4) perecibilidade; e 5) envolvimento pessoal do cliente no processo de produção e entrega do serviço (Urdan e Urdan, 1995).

Ribeiro (1996) afirma que em virtude das características de intangibilidade, perecibilidade (por não ser estocável), simultaneidade da produção e consumo e a heterogeneidade do serviço, faz-se necessário que se desenvolva estratégias para buscar influenciar a percepção do consumidor sobre o desempenho satisfatório do serviço, atendendo ou superando suas expectativas.

“Colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável, mas só conseguirá ser algo mais do que isso se houver uma estratégia de serviços apropriada” (Walker, 1990, p.6).

Assim, uma cultura voltada para o cliente é um fator importante e necessário na produção de um serviço superior. Mas é insuficiente sem estratégias, sistemas e projetos de produtos ou serviços adequados. As organizações devem buscar, portanto, estratégias apropriadas para que gerem diferenças observáveis pelos clientes (Davidow e Uttal, 1991). Estas precisam encontrar ressonância em uma estrutura organizacional projetada no sentido de responder às necessidades dos consumidores.

O primeiro passo, e o mais importante, para um serviço de excelente qualidade é desenvolver uma estratégia de serviço (...). Desenvolver uma estratégia nada mais é do que segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer o serviço. Com esses três elementos implantados, será muito mais fácil conseguir satisfazer os clientes (Davidow e Uttal, 1991, p.67).

Neste sentido, Walker (1990) ressalta que a estratégia a ser utilizada pela empresa deverá incluir: *as necessidades e expectativas dos clientes* - nenhuma empresa pode sobreviver se as necessidades de seus clientes não forem totalmente conhecidas ou se, quando conhecidas, forem ignoradas; *as atividades dos concorrentes* - sem saber o que seus principais concorrentes estão fazendo, é impossível se dedicar a obter vantagem pela qualidade e inovação de seus serviços; *visão de futuro* - escutar os clientes e observar os concorrentes são, evidentemente, processos importantes, mas não podem ser suficientes para manter a diferenciação e a satisfação dos clientes a longo prazo.

“Organizações de serviço, em geral perdem sua competitividade ou por não atenderem aos valores demandados pelos seus clientes, ou por não conseguirem viabilizar uma estrutura eficiente para a prestação de um serviço percebido como de qualidade” (Ribeiro, 1996, p. 42).

4.4.1 Quadro atual dos serviços

Apesar de todos estarem falando acerca de clientes, do atendimento ao cliente, da satisfação do cliente, o serviço ou atendimento insatisfatório ainda constitui uma preocupação importante para as organizações e as pessoas ainda se sentem muito estressadas quando envolvidas com clientes, a despeito de tudo o que se tem dito e escrito.

Vive-se, há algum tempo, uma crise nos serviços ao cliente, crise esta que a maioria das empresas ainda não percebeu e mesmo aquelas que a perceberam, raramente sabem como enfrentá-la. Grande parte do serviço prestado ao cliente é de má qualidade e, em geral, parece estar decaindo.

Para Davidow e Uttal (1991) o preço desta ignorância será alto: na década de 1990, milhares de negócios serão atropelados, e até mesmo assolados, pela sua incapacidade de oferecer um serviço eficaz ao cliente. Os méritos ficarão com as poucas empresas que perceberem a crise e aprenderem a oferecer um serviço melhor do que o de seus concorrentes, pois, cada vez mais, o cliente tem consciência do valor do serviço prestado e passa a pressionar as empresas para que alcancem um nível de serviço bom e constante.

Os autores citam também que a lacuna existente entre a percepção do problema e o comportamento das empresas pode ser atribuída a três fatores: a) a maioria dos gerentes parece não entender as raízes da crise nos serviços; b) as medidas de avaliação do serviço ao cliente e de sua satisfação normalmente analisadas pelos gerentes são equivocadas; c) pouquíssimos gerentes parecem compreender o que seja o serviço ao cliente.

Neste sentido, Parasuraman et al. (apud Ribeiro, 1996) destaca cinco hiatos da qualidade na prestação de serviços:

1. falha na comparação entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial;
2. falha entre a percepção gerencial e a especificação da qualidade do serviço;
3. falha na comparação entre a especificação e a prestação do serviço;
4. falha na comparação entre a prestação do serviço e a comunicação externa com o cliente;
5. falha na comparação da expectativa e percepção do cliente.

Já na visão de Scott (1995, p.01), os problemas no atendimento e na satisfação dos clientes ocorrem principalmente porque “poucas pessoas foram treinadas para dar atenção à outra parte dos trabalhos de hoje - a parte das pessoas (...); as pessoas não foram condicionadas ou estimuladas a tratar as pessoas de dentro de suas próprias organizações tão bem como tratam os clientes externos (...), e a satisfação dos clientes internos constitui um elo vital na cadeia que conduz à satisfação de clientes externos (...); as pessoas muitas vezes não se dão conta de que trabalhar com afinco não é o mesmo que satisfazer aos clientes (...)”.

Observa-se, portanto, que a maior parte das pessoas infelizmente parece não ter consciência acerca das questões que realmente envolvem a satisfação e os serviços ao cliente. É preciso, pois, que passem a se inteirar sobre o assunto para poderem oferecer produtos e serviços adequados, tornando a prática mais de acordo com os discursos que tanto defendem.

4.4.2 Tipos de serviços

Existem diversos tipos de serviços que podem ser oferecidos aos consumidores na busca pela sua satisfação. Para Slongo (1992), consistem nos seguintes:

1) Serviços referentes a produto:

- a) Facilidades do produto - continuidade de linhas; facilidade e simplicidade no manuseio e uso do produto; padronização de componentes e flexibilidade para eventuais substituições.
- b) Desenvolvimento de produto - melhora na adequação de novos produtos às necessidades do cliente e frequência de novos lançamentos.
- c) Amplitude de produto e padrões de qualidade - opções de “*design*” e padrões de qualidade dos produtos oferecidos; amplitude de linha de produtos oferecida; energia e conduta gerencial na solução de problemas ocorridos nos produtos oferecidos.

2) Serviços referentes a preço:

- a) Estrutura de descontos - descontos por quantidade e condições especiais de preço.
- b) Condições combinadas de preço - ofertas que incluem frete, instalação, etc.

3) Serviços referentes à distribuição:

- a) Tempo do ciclo do pedido - lapso de tempo prometido para pedidos normais e urgentes; capacidade em cumprir prazos prometidos e consistência do ciclo (baixa variabilidade);
- b) Eficiência do sistema de informação em distribuição: - manutenção de estoques capazes de atender o pedido por completo; precisão em prever datas; disponibilidade de estoque para atender pedidos de emergência; habilidades em agilizar o processamento e expedição de pedidos; habilidade para viabilizar mudanças nas datas de entrega, etc.
- c) Serviços de transporte - alternativas de transporte rápido para resolver eventuais emergências do cliente; fretes de eventuais devoluções bancados pelo fornecedor, etc.

4) Serviços referentes à promoção:

- a) Venda pessoal - comportamentos de representantes e vendedores; capacidade da equipe de vendas em atender e se antecipar a necessidades futuras de clientes; assistência ao cliente na composição do pedido, etc;

- b) Assistência e treinamento - habilidade do fornecedor em contribuir para o desenvolvimento do cliente; promoção de seminários com vistas a instruir/melhorar os conhecimentos dos clientes; oferta de programas de treinamento com vistas a melhorar o desempenho de funções gerenciais do cliente; propaganda em mídia nacional veiculada pelo fornecedor, etc.

Até há alguns anos atrás, o papel desempenhado pelo serviço de distribuição relacionava-se à entrega dos produtos em prazo e local determinados pelo cliente (Fassini e Figueiredo, 1994).

Com o aumento da pressão competitiva, no entanto, o conceito de produto ampliado proposto por Levitt (1980), encontrou receptividade nas organizações que passaram a oferecer vantagens diferenciais ao procurar manter ou conquistar os clientes, que estão cada vez mais disputados.

Para conquistar a lealdade do cliente, Parasuraman et al. (apud Ribeiro, 1996) sugere que a empresa deve assegurar:

1. que as promessas quanto ao serviço a ser prestado reflitam a realidade;
2. valorizar a confiabilidade prestando o melhor serviço da primeira vez;
3. tornar-se excelente no processo de prestação do serviço, aproveitando as oportunidades para superar as expectativas;
4. recuperar a confiança perdida fazendo o melhor serviço em uma segunda oportunidade;
5. comunicar-se com os clientes.

Como observa-se, cada vez mais ganham ênfase os serviços bem desenvolvidos, o atendimento adequado e o bom relacionamento entre cliente e empresa, o que poderá diferenciar as organizações mais competitivas.

4.4.3 Serviços x satisfação

Outra questão importante a ser vista, diz respeito à diferença existente entre serviço (atendimento) e satisfação do cliente.

“O atendimento ao cliente é definido pelo fornecedor, não pelo cliente, enquanto a satisfação do cliente deve sempre ser definida pelo cliente” (Scott, 1995, p.46).

O que a autora acima quer chamar atenção é para a necessidade que cada indivíduo tem de entender melhor as responsabilidades de satisfação. Não somente o atendimento ou serviço, mas também a satisfação faz parte das responsabilidades funcionais de cada pessoa. Aponta como a maior razão das pessoas não proporcionarem qualidade com satisfação, o fato de que elas não dispõem de informações suficientes acerca de quando estão ou não satisfazendo aos clientes. Salienta a importância do *feedback*, do retorno das informações neste processo.

“A satisfação do utilizador é o elemento fundamental da noção de serviço à clientela, tanto do serviço pré-venda quanto do pós-venda, ou mesmo do serviço de instalação” (Cobra, 1992, p.374).

Portanto, visar à satisfação do cliente, mais do que simplesmente ao atendimento, faz uma grande diferença ao encaminhar-se as atividades das organizações e ao adotar-se estratégias de atendimento ao mercado.

Para que a lealdade dos clientes seja mantida em organizações de serviços, é preciso enfrentar-se um duplo desafio, segundo Ribeiro (1996):

1. satisfazê-los, oferecendo-lhes sempre maior valor e, ao mesmo tempo,
2. administrar suas expectativas vencendo as barreiras de percepção impostas pela natureza intangível do serviço.

Destaque-se aqui a importância em se utilizar a filosofia e as ferramentas básicas do marketing de relacionamento – banco de dados e o canal aberto de comunicação

– como essenciais para alcançar a satisfação do cliente, não somente por possibilitar melhor conhecimento dos mesmos, como também por viabilizar maior eficiência na prestação do serviço (Ribeiro, 1996).

Assim, a satisfação do cliente deve ser considerada como uma decorrência do processo de atendimento. Somente será alcançada mediante o conhecimento das expectativas dos consumidores e através de operações que traduzam estas expectativas da melhor forma possível.

4.5 Satisfação de clientes

Para um negócio ser bem sucedido no longo prazo, ele necessita satisfazer consumidores. Esta parece uma obrigação primária de qualquer empresa que queira permanecer no mercado. Assim, a satisfação do cliente deve constituir a chave para a sobrevivência e o sucesso organizacional.

“Organizações que satisfazem aos clientes de modo mais eficaz ganham o direito à sobrevivência (...). Quando uma organização se torna egocêntrica e esquece as responsabilidades perante os clientes, ela perde negócios e sofre até o cliente voltar novamente a ser rei ou rainha” (Scott, 1995, p.03).

Apesar de vir sendo estudada há muito na literatura do marketing, sua importância foi ressaltada em virtude do atual cenário, marcado pela grande concorrência, onde o consumidor está mais informado e exigente.

No pensamento e na prática do marketing moderno a satisfação do consumidor é um conceito central de importância reconhecida. É grande o volume de pesquisas realizadas nas últimas décadas, incluindo seminários e congressos pelo mundo todo, que tratam basicamente deste assunto (Prado e Marchetti, 1996).

Torna-se cada vez mais importante, assim, a orientação para o monitoramento da satisfação dos consumidores como forma de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência.

4.5.1 A satisfação como pré-requisito para empresas competitivas

No moderno conceito de empresas competitivas existem uma série de características consideradas fundamentais. Neste sentido, Motta (1995) destaca:

- orientação global para a satisfação dos clientes/consumidores, por meio do entendimento de suas necessidades e expectativas, atuais e futuras, suas preferências, seu conceito de valor percebido, com o objetivo de sempre se antecipar aos seus desejos, superando suas expectativas;
- ter vantagem competitiva no mercado em que atua, oferecendo produtos e serviços com valor superior ao oferecido por seus concorrentes;
- garantir que a noção de valor superior para o cliente esteja difundida, integrada e disseminada em todas as atividades da cadeia de valor da empresa e dos distribuidores;
- ter o conceito de lucro como consequência da orientação para o mercado, ou seja, para a satisfação dos clientes.

Deste modo, as organizações devem se engajar na busca da satisfação do cliente para que tornem-se competitivas. Ela apresenta-se como o melhor indicador dos lucros futuros de uma instituição e relaciona-se com a lealdade a uma marca considerada necessária ao desenvolvimento de qualquer negócio.

Para Draghetti e Costa (1996, p.428), a lealdade é uma importante questão a ser abordada. Consiste na “representação de uma atitude favorável com relação a marca, produto ou serviço, resultando em compras consistentes no tempo”. A satisfação do

cliente, portanto, parece reforçar as atitudes positivas, levando à maior probabilidade do consumidor comprar novamente (lealdade).

É para o cliente que a organização deve voltar-se e a sua satisfação consiste na medida primária do desempenho da empresa; os lucros virão como consequência (Motta, 1995).

Desta visão também compartilham Peterson e Wilson (1992, p.61): “todas as atividades, programas e políticas da empresa devem ser avaliadas em termos de sua contribuição para a satisfação do consumidor”.

O fim último do relacionamento com o cliente consiste, assim, em integrá-lo à estratégia da organização e no processo de elaboração do produto ou serviço, na esperança de lhe oferecer maior valor e satisfazer seus anseios (Ribeiro, 1996).

Diante do exposto, tem-se que o cliente deve ser considerado pelas organizações como algo primordial à sua sobrevivência e para tanto estas não devem medir esforços na busca de informações acerca de suas necessidades, para que seja proporcionado o máximo de satisfação.

4.5.2 Mensuração da satisfação

A mensuração é um recurso científico de extrema relevância por conta da expressiva contribuição que ela empresta a uma melhor compreensão do mundo. Porém, um problema geral, presente em qualquer ciência, radica justamente na mensuração de variáveis de interesse (Urdan e Magro, 1996).

Segundo os autores, os cientistas usam teorias almejando explicar fenômenos e estas consistem em construtos e ligações entre eles, conectando estes construtos também com o universo empírico.

Existem, assim, as definições conceituais que precedem as definições operacionais e guiam seu desenvolvimento, já que é preciso especificar os construtos antes de se poder estabelecer regras para avaliar sua magnitude.

Qualquer teoria, portanto, precisa contar no mínimo com alguns de seus construtos suficientemente operacionalizados a ponto de viabilizar mensuração.

Porém, o problema da mensuração assume particular agudeza quando as variáveis representam noções psicológicas. Os construtos subjacentes a estas variáveis se manifestam através de várias características observáveis, como por exemplo, ao inferir-se sobre o construto felicidade, pode-se obter indicadores observáveis como um sorriso a partir do qual conclui-se que a pessoa está feliz (Urdan e Magro, 1996).

No caso da satisfação dos clientes, ela pode ser medida de diversas formas, segundo alguns autores. Conforme Peterson e Wilson (1992), isto é mais comumente feito através de pesquisas quantitativas, que fornecem um *feedback* às organizações.

Já conforme Prado e Marchetti (1996), para obter-se a satisfação é possível utilizar-se medidas objetivas através do monitoramento de reclamações, do retorno para uma nova compra ou da fidelidade à marca; ou medidas subjetivas em que se usam escalas de medidas abordando os atributos referentes ao produto ou ao serviço consumido. A satisfação pode ser analisada no momento da compra, no processo de consumo ou com relação aos serviços oferecidos pela loja.

Neste sentido, Peterson e Wilson (1992) apontam que ainda que não atrapalhem, medidas indiretas da satisfação do consumidor como as reclamações, vendas e lucros, devem ser vistas tipicamente como complementares às medidas de pesquisa direta.

4.5.2.1 Propósito

As taxas de satisfação obtidas em pesquisas diretas podem ser usadas na avaliação da performance da empresa e contribuem grandemente para o processo de tomada de decisão.

No entender de Peterson e Wilson (1992), as medições de satisfação do consumidor são projetadas para obter a satisfação líquida de um produto ou serviço.

Sendo assim, uma dada distribuição das taxas de satisfação deve refletir a “verdadeira satisfação”. Na medida em que estas taxas são determinadas em parte por artefatos de medição ou por características pessoais dos consumidores pesquisados, é necessário cautela quando os dados são interpretados e utilizados pelas organizações na tomada de decisões.

4.5.2.2 Características marcantes

Os estudos sobre a satisfação do consumidor são caracterizados pela ausência de padronização, tanto em termos de definições, quanto em termos metodológicos.

São inúmeras as diferenças, conforme Peterson e Wilson (1992), no que diz respeito aos tópicos de medições da satisfação, na natureza das escalas de medição, na população investigada e na forma de pesquisa.

Entretanto, a grande parte dos estudos sobre a satisfação do consumidor compartilham uma característica comum, segundo os autores: todas as pesquisas que utilizam-se de informações obtidas com o consumidor sobre sua satisfação possuem uma distribuição em que a maioria das respostas indicam que os consumidores estão satisfeitos. Mais ainda, a resposta para as questões de satisfação são tipicamente a resposta mais positiva possível.

Deste modo, apesar de satisfazer os clientes parecer um princípio fundamental às organizações, infelizmente as medições da satisfação do consumidor não são bastante informativas ou diagnósticas, devido principalmente às suas características distribucionais marcantes que geralmente apontam para o lado positivo.

Se persistir esta situação “as taxas de satisfação do consumidor serão de utilidade prática limitada; (...) a não ser que melhores sistemas de medição tornem-se disponíveis, provavelmente não será possível medir a satisfação verdadeira” (Peterson e Wilson, 1992, p. 69).

No entanto, isto não quer dizer que deve-se abandonar a busca de medidas diretas de satisfação do consumidor. Apenas mais esforço será requerido para melhorar este tipo de medição.

Em virtude destas considerações, procura-se, neste trabalho, utilizar uma metodologia de pesquisa que busque caracterizar a satisfação dos consumidores e não em “medi-la” ou apresentar taxas de satisfação, como comumente ocorre em estudos quantitativos.

4.5.3 Conceitos

Em estudo sobre a satisfação de clientes, Prado e Marchetti (1996, p.178) destacam uma série de autores e suas visões, as quais considera-se de grande importância para este trabalho, quais sejam:

Howard e Sheth (1969) definem satisfação como “o estado cognitivo do comprador de estar sendo atendido adequada ou inadequadamente por um esforço que ele realizou”.

Para Oliver (1981), a satisfação “pode ser melhor entendida como uma avaliação da surpresa relacionada a uma experiência de compra e/ou consumo de um produto ou serviço”.

Hunt (1977) a conceitua como “uma avaliação realizada em relação a experiência de consumo [/compra] de um produto [/serviço], que deve ter sido pelo menos tão boa quanto se esperava”.

Tse e Wilton (1988) afirmam que a satisfação consiste na “resposta do consumidor à uma avaliação da discrepância entre as expectativas anteriores [ou outra norma predefinida] e a performance corrente de um produto [/serviço] depois do seu consumo”.

Na visão de Engel et al. (1993), a satisfação de clientes consiste na “avaliação após o consumo de que a alternativa escolhida é consistente com as expectativas anteriores referentes a ela”.

Partindo-se destes conceitos, tem-se que a satisfação dos consumidores é caracterizada principalmente pelo atendimento de suas expectativas frente à uma experiência de compra ou consumo, onde o cliente confronta o que era por ele esperado com o que foi percebido em termos de atendimento.

4.5.4 Como interpretá-la?

A satisfação do consumidor pode ser interpretada como uma combinação aditiva do nível de expectativas e a desconfirmação resultante (Oliver apud Urdan e Magro, 1996).

Para Bolton e Drew (apud Urdan e Magro, 1996) a satisfação de um consumidor depende da sua percepção corrente do desempenho, expectativas prévias sobre o desempenho e percepções sobre a discrepância entre esses dois construtos.

Da mesma forma que outros autores, Risch (apud Ribeiro, 1996) aborda o conceito de satisfação ilustrando-o através da seguinte equação:

$$\text{Satisfação do Consumidor} = \text{Benefícios esperados do valor} - \text{Custo do valor}$$

O custo do valor percebido representa o sacrifício demandado para a obtenção dos serviços ou mercadorias; os benefícios, são os resultados antecipados em adquirir e utilizar o valor percebido. A satisfação e o prazer do consumidor são derivados da percepção de que os benefícios são superiores ao custo. Assim, a equação expressa a interação entre benefícios e custos na percepção do cliente, resultando em satisfação.

Diante disto, pode-se concluir que os consumidores, ao comercializarem mercadorias e serviços, estão comprando a antecipação do prazer a ser obtido daquele item ou serviço nos quais percebem como tendo valor para eles.

Na visão de Levitt (apud Ribeiro, 1996), uma vez que as pessoas compram produtos – tangíveis ou intangíveis – a fim de resolver problemas, o valor do produto para o consumidor está na capacidade que parece ter de efetivamente resolver seus problemas.

O produto, portanto, só tem valor do ponto de vista do comprador ou do usuário final e somente ele pode atribuir o valor, pois este reside apenas nos benefícios que o consumidor quer ou recebe.

Neste sentido, McGarry (1964) complementa que a percepção do valor do produto depende das variações do “*background*” do consumidor, de experiências anteriores e da situação do uso do produto ou serviço, da posição social do indivíduo e de sua família, bem como da adequação do estilo de vida com o qual o consumidor está acostumado ou que aspira.

Motta (1994) destaca alguns atributos de valor para o cliente que devem ser considerados no processo de negócio: qualidade, confiabilidade, conveniência, praticidade, beleza, *status*, garantia, dentre outros.

Pinheiro e Motta (1995) ressaltam que a satisfação dos clientes depende, além da qualidade e preços baixos, da disponibilidade de itens e soluções que proporcionem um pronto atendimento.

Já com relação ao custo, Ribeiro (1996) destaca autores como Murphy (1986) e Loverlock (1991), que o caracterizam em duas dimensões:

1. esforço: quantidade de dinheiro, tempo e energia que o consumidor está disposto a despende; é medido em termos quantitativos.
2. risco: sentimento subjetivo sobre o preço monetário e não-monetário do produto; é a estimativa das consequências de se cometer um erro.

Ambas as dimensões são inerentes à uma transação e “uma transação, portanto, só ocorrerá quando o consumidor em sua avaliação, perceber o valor a ser recebido como superior ao valor do que foi sacrificado” (Ribeiro, 1996, p. 34).

Assim, conhecer as expectativas do consumidor torna-se um pré-requisito à sua satisfação uma vez que a diferença entre estas expectativas e as impressões sentidas resultarão em avaliações e partindo daí a empresa pode voltar suas ações ao que o cliente realmente espera, procurando satisfazê-lo.

Gianesi e Corrêa (1994) também frisam a importância em se conhecer sobre as expectativas dos clientes. Para eles, quatro fatores podem influenciá-las: comunicação boca-a-boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa.

Peterson e Wilson (1992) alertam ainda para o fato de que a satisfação não deve ser vista como uma medida absoluta. A satisfação do consumidor com uma

determinada marca em um determinado momento no tempo, deve ser avaliada em relação a satisfação com a mesma marca, em um momento anterior no tempo.

São estas, enfim, características importantes a serem consideradas quando procura-se caracterizar ou interpretar a satisfação dos clientes com determinado produto ou serviço.

4.5.5 Satisfação x insatisfação

O conceito de satisfação tem sido largamente explorado pelos pesquisadores que buscam descobrir suas várias facetas, não ocorrendo o mesmo com o estudo sobre insatisfação. Muito pouca atenção tem sido dispensada ao comportamento do consumidor pós-insatisfação, principalmente no Brasil, onde existe uma lacuna bastante significativa neste campo de conhecimento (Santos, 1996).

Na prática, pode-se constatar algumas empresas começando a dar sinal de interesse na compreensão deste comportamento, por meio da criação de departamentos ou serviços de atendimento ao consumidor.

A insatisfação do consumidor pode ser entendida como o estado cognitivo de estar inadequadamente gratificado numa situação de compra, pelo sacrifício que ele fez ou quando em uma experiência de consumo, suas expectativas foram desconfirmadas, gerando uma emoção negativa (Santos, 1996).

Diversos estudos comprovam a importância em se conhecer a respeito do consumidor frente à uma experiência insatisfatória.

Na opinião da autora acima, quando insatisfeitos os consumidores podem tomar várias ações: buscar compensação da empresa, reclamar a órgãos competentes, tomar ações legais, parar de comprar, mudar de marca ou loja e avisar amigos sobre a

insatisfação. Destas, as três principais respostas frente à insatisfação são: a mudança de marca, comportamento de reclamação e comunicação negativa boca-a-boca.

Neste sentido, Assael (apud Santos, 1996) ressalta que deve-se tomar cuidados consideráveis principalmente com a comunicação boca-a-boca que, entre os consumidores, é a mais importante fonte de informação e influência no seu comportamento. Muitas das decisões de compra são influenciadas por recomendação de alguém que já passou por processo semelhante.

Para Moller (1992, p.176), a insatisfação do cliente tem maior repercussão que a satisfação. Baseado em pesquisas, o autor ressalta conclusões neste sentido: “se você comprar um carro e ficar satisfeito com a compra, contará a outras 8 pessoas a respeito do carro e como está feliz com ele; se estiver descontente com o carro, contará isso a 22 pessoas”.

Assim, tanto quanto para a satisfação do consumidor as preocupações com a sua insatisfação devem estar presentes no dia-a-dia das organizações e as ações neste sentido devem também fazer parte de suas políticas.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA

5.1 IBM World Trade Corporation

5.1.1 Histórico

De acordo com os dados da época – século XIX – diversas eram as dificuldades relacionadas à realização de censos nos Estados Unidos. O censo realizado em 1880 naquele país obteve seus resultados finais somente em 1887. Tornou-se uma preocupação constante por parte dos responsáveis a possibilidade de o censo de 1900 ser realizado sem que os resultados de 1890 tivessem sido inteiramente compilados.

Porém, no final do século XIX, o estatístico Herman Hollerith idealizou uma solução eficiente para agilizar o censo de 1890. Concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e contagem de dados, os quais eram representados sob a forma de perfurações adequadamente distribuídas em fita de papel. Através destas perfurações estabeleciam-se circuitos elétricos onde os dados por eles representados podiam ser computados rápida e automaticamente.

Este processo desenvolvido por Hollerith permitiu aos EUA acompanhar de perto o crescimento de sua população. Os resultados do censo de 1890 foram fornecidos três anos após ter sido iniciado, fazendo-se, com isto, uma economia de vários anos de trabalho.

Já em 1896, Hollerith criou a “*Tabulating Machine Company*” e passou a introduzir inovações em sua descoberta. Inicialmente, a fita de papel foi substituída por cartões que viriam a ser o elemento básico das máquinas IBM de processamento de dados.

No ano de 1911, por sugestão do negociante e banqueiro Charles R. Flint, duas outras companhias – a “*International Time Recording Co.*” de registradores mecânicos de tempo; e a “*Computing Scale Co.*” de instrumentos de aferição de peso – uniram-se à empresa de Hollerith, criando então a “*Computing Tabulating Recording Co.*” ou C.T.R. Esta tornou-se uma companhia bastante diversificada com produtos que iam de balanças comerciais e cortadores de carne e queijo, a relógios de ponto, tabuladoras e perfuradoras de cartão. Ao que tudo indicava seu futuro apresentava-se incerto. Havia problemas organizacionais e os salários eram baixos.

Três anos mais tarde, em 1914, Thomas J. Watson, que possuía grande experiência e já havia feito seu nome na “*National Cash Register Co.*”, decidiu associar-se à C.T.R. assumindo a gerência geral e estabelecendo normas de trabalho absolutamente inovadoras para a época.

Desde o início, Watson trabalhou para introduzir na empresa o senso de orgulho e dedicação. Incansavelmente dava palestras e escrevia mensagens editoriais. A primeira lição que ensinou a seus colaboradores e jamais foi esquecida pela empresa, consistiu na política mais tarde denominada por ele de “*A doutrina do homem*”: o homem é o fator mais importante da organização. Procurava sempre deixar claro em suas pronúncias que “*é preciso botar o coração nos negócios e os negócios no coração*”.

Naquela época, a C.T.R. contava com menos de 1.400 funcionários. Com as constantes pesquisas de engenharia, novas máquinas foram criadas e aperfeiçoadas exigidas pelo rápido desenvolvimento industrial. Em 1920, os anúncios publicados nos jornais da empresa chamavam a atenção para a crescente expansão da sua linha de

produtos e para a eficiência internacional. O progresso sucedia ao progresso, os produtos ganhavam maior qualidade, surgiam novas máquinas e, com elas, novos escritórios de vendas e mais vendedores.

Ainda em 1920, um novo produto foi lançado em Nova Iorque e causou grande impacto. Uma máquina, projetada para fazer muito mais do que a contagem do recenseamento, consistia em uma “impressora calculadora” que assinalou o começo da história do moderno processamento de dados. Com isto, o faturamento bruto triplicou, o número de funcionários expandiu e Watson continuava a recrutar pessoas. Estimulava seus vendedores a cuidar da aparência, a conhecer bem o seu produto e, acima de tudo, a ir em busca dos negócios. Segundo ele, não se vendia sentado em um escritório; o tempo que mais renderia seria aquele gasto com o cliente.

Buscando acompanhar o avanço tecnológico desta nova fase, em 13 de fevereiro de 1924, a C.T.R. mudou seu nome para aquele que ocuparia um lugar de liderança dentro do processo tecnológico: “*International Business Machines*” ou “IBM”. A sigla IBM passou a ser considerada, desde então, a fórmula para a indústria e o comércio resolverem seus problemas de desenvolvimento.

O ano de 1929 foi marcado pela recessão que desempregaria mais de 15 milhões de americanos e se espalharia pelo mundo. Entretanto, Watson e toda equipe da IBM permaneciam otimistas. Em 1933, as máquinas de escrever elétricas foram adicionadas às linhas de produção da empresa. Em 1935, depois de aprovada a Ação do Seguro Social, o governo americano escolheu a IBM para cadastrar mais de 26 milhões de pessoas. Esta operação ficou bastante conhecida e foi tão bem sucedida que logo se seguiram novos contratos de outros departamentos do governo.

Com um faturamento bruto de US\$ 38 milhões e contando com 11.315 funcionários espalhados por 79 países, em fábricas e outras instalações, a IBM concluiu seus 25 anos muito bem estabelecida.

Durante os anos de guerra, a linha de produtos IBM apresentou algumas novidades: visores de bombardeio, rifles e partes para motores de avião. Foram criados inúmeros itens de material bélico o que representou aproximadamente US\$ 200 milhões de faturamento. As máquinas IBM foram usadas em quase tudo, desde a computação balística até o auxílio na localização das 25 milhões de pessoas que se deslocavam pela Europa. Por sua produção e assistência durante o período de guerra a IBM recebeu louvor do governo americano.

O mundo pós-guerra partia para o futuro com a tecnologia de computadores desenvolvendo-se drasticamente. O ponto-chave das mudanças foi uma pequena invenção da indústria radiofônica: a válvula.

Internacionalmente, o ritmo foi acelerando e as vendas fora dos EUA estavam altas. A empresa expandia suas operações na Europa, Ásia e América Latina.

Em consequência do constante e rápido desenvolvimento a *International Business Machines Corporation* criou, em 1949, a “*IBM World Trade Corporation*”, uma subsidiária inteiramente independente cujo objetivo era aumentar vendas, serviços e produção fora dos EUA.

Rapidamente a tecnologia continuava a desenvolver-se. Surgiram, então, os transistores que, do dia para a noite, fizeram a válvula parecer coisa do passado. Eram mais velozes, refrigerados, fortes, de menor tamanho (200 vezes menor) e de muita confiança. Com eles eram produzidos computadores mais versáteis e eficientes. A partir daí, surgia o advento das linguagens de programação que simplificavam a escrita de uma série de instruções e ordenavam ao computador o desempenho de certas tarefas.

A rápida expansão da IBM estava atraindo a atenção do governo americano que, no ano de 1952, acusou-a de violar as leis antitruste, poucas semanas após Watson ter-se tornado o presidente. Em 1956, foi aprovado o decreto onde a IBM concorda, dentre outras coisas, em vender e alugar suas máquinas.

No final dos anos 50, a IBM contava com 22 fábricas, 04 laboratórios, 262 escritórios de vendas e mais de 29 mil empregados em 87 países fora dos EUA.

Na década seguinte, anunciou o que Watson considerava o mais importante lançamento da história da empresa. Era o sistema 360, a maior família de computadores do mundo a usar o mesmo *software* e periférico nos equipamentos. A introdução deste sistema no mercado mundial representava o começo de uma série de desafios onde o produto tinha que se provar.

Em 1966, com o intuito de incrementar a velocidade de produção, a IBM contratou 25 mil pessoas no mundo todo e começou a construir fábricas enormes nos EUA e na Europa. Até o final daquele ano, foram produzidos mensalmente mais de mil sistemas que apresentavam novos modelos especializados em computação científica.

No dia 29 de junho de 1971, Thomas J. Watson comunica a seus funcionários de todas as partes do mundo que deixaria a presidência e diretoria da IBM. Permanecendo como membro do Conselho Administrativo, cedeu seu lugar a Vicent Learson que assumiu os dois títulos.

Em 35 anos de empresa, dos quais por 15 anos Watson permaneceu como Diretor-Presidente, inúmeras e imensas foram as suas colaborações. Desde 1952, época em que assumiu a presidência, o faturamento bruto da IBM no mundo todo passou de US\$ 335 milhões para mais de US\$ 7 bilhões e o número de funcionários subiu de 35 mil para 250 mil.

O produto que virou sensação – o computador pessoal – foi lançado pela IBM em 1981.

Depois de treze anos de litígio, em 1982, o governo americano suspendeu o processo antitruste concluindo que não tinha fundamento.

Atualmente, as atividades da *IBM World Trade Corporation* se estendem por mais de 140 países. As 21 fábricas e os 18 laboratórios de desenvolvimento e pesquisa pura funcionam em 15 diferentes países e encontram-se integradas no desenvolvimento da Europa, América do Sul, América do Norte e Ásia.

5.2 IBM Brasil

5.2.1 Histórico

Em 1917, a IBM surgiu no Brasil ainda funcionando com o nome de *Computing Tabulating Recording Company*. Neste mesmo ano, Valentin F. Boucas, representante da C.T.R., firmou o primeiro contrato para a prestação de serviços com a Diretoria de Estatística Comercial. As máquinas dessa época eram as perfuradoras mecânicas, as separadoras verticais e as tabuladoras *standard*.

Devido aos excelentes resultados obtidos, o Governo Brasileiro resolveu contratar a C.T.R. para o censo demográfico de 1920 e, pela primeira vez, estava-se utilizando meios mecânicos para realizar tal serviço. Ainda em 1920, chegaram ao Brasil as primeiras máquinas impressoras.

O ano 1924 registrou o definitivo estabelecimento da IBM no Brasil. Através do decreto do então presidente Arthur Bernardes e com nome de *International Business Machines Co. of Delaware*, a IBM, sempre representada por Valentin Boucas,

estendeu suas atividades a diversas e importantes organizações privadas da indústria e do comércio.

Assim, apareciam no Brasil duas outras linhas de produtos constituídas pelos equipamentos de controle de tempo e pelos instrumentos de aferição de peso. Em 1925 foram feitas as primeiras instalações de relógios auto-regulados. Já em 1928, foi introduzido no Brasil o cartão de 80 colunas, bem como os cursos técnicos, caracterizando um ano de grandes modificações para a IBM no país.

Por volta de 1930, paralelamente ao impulso que a IBM deu ao setor educacional, registrou-se a criação das primeiras Filiais nos Estados. Neste ano a empresa inaugura, além dos cursos para técnicos e operadores, também os cursos para administradores e para o aperfeiçoamento do pessoal da empresa.

As primeiras máquinas da IBM para verificação de cheques chegaram ao Brasil em 1936, estimulando um mercado totalmente novo: o setor financeiro. No ano de 1939, Thomas Watson inaugurou o prédio da fábrica IBM em Benfica, Rio de Janeiro, a primeira fábrica fora do território americano. A primeira geração dos computadores ENIAC, com aproximadamente 18.000 válvulas, veio para o Brasil no ano de 1946. Em 1949 a companhia passou a funcionar diretamente no Brasil com o nome de IBM *World Trade Corporation*.

O período que vai de 1950 a 1954, foi marcado pela introdução de novos equipamentos e pelo lançamento das primeiras calculadoras eletrônicas que provocaram marcantes transformações nos métodos de ensino e de produção. Em 1951, foi inaugurada no Brasil a primeira linha de montagem de máquinas elétricas de escrever.

Em 1959, a IBM fez o ano da revolução dos sistemas administrativos das empresas brasileiras através do lançamento do primeiro computador eletrônico IBM: um Romac 305.

Nos anos seguintes, simultaneamente ao aperfeiçoamento de sua política de pessoal, a IBM do Brasil Indústria, Máquinas e Serviços Ltda (denominação adotada em 1960), passou a viver a era dos computadores eletrônicos.

Em 1961, na fábrica de Benfica, foi iniciada a montagem dos computadores 1401, um dos equipamentos de maior sucesso na história do processamento de dados. Acompanhando a mudança do governo e dos inúmeros setores da Administração Pública, a IBM inaugurou, em 1963, sua filial de Brasília.

Em 1964, em atenção a demanda do mercado mundial de processamento de dados, inicia-se a exportação de máquinas perfuradoras e verificadoras e, em 1970, o valor das exportações de produtos DP e OP fabricados no Brasil já era superior a 14 milhões de dólares. Os produtos DP (*Data Processing*), caracterizavam-se por produtos na área de computação; e os OP (*Office Products*), por produtos para escritório como as famosas máquinas de datilografia IBM.

No ano de 1966, a IBM assinou o que foi considerado o maior contrato de serviços de dados da história da IBM. Na mesma época, foi lançado no mercado brasileiro a máquina de escrever elétrica – IBM 72 – que usava a esfera como monoelemento de impressão. A partir de 1967, inicia-se um crescimento acelerado das suas operações e a IBM é considerada o maior exportador nacional de produtos manufaturados. Face à sua relevante contribuição ao desenvolvimento industrial e tecnológico do país, o então presidente Janusz Zaporski foi agraciado no ano seguinte com a Ordem Nacional de Mérito Industrial.

Em 1971, dando seqüência a seu processo de crescimento, inaugura uma nova fábrica, desta vez em Sumaré – São Paulo e desativa a fábrica de Benfica, o que marca o início de uma nova fase tecnológica.

O Centro Educacional da Gávea, hoje Centro de Estudos Executivos, que destina-se ao aperfeiçoamento profissional de clientes e funcionários, foi inaugurado em 1976. Situado no Rio de Janeiro, dentro da Floresta da Tijuca, dispõe de 260.000 m² de área preservada e tombada onde é mantido um museu vegetal de quase 1.000 espécimes do mundo inteiro, perfeitamente catalogados.

Ao iniciar suas operações tinha como missão básica a difusão e análise dos conceitos de processamento de dados que consistia na exigência do mercado àquela época . Suas atividades vem evoluindo até os dias de hoje quando cada vez mais ganha destaque a tecnologia da informação e faz-se necessário abordar áreas consideradas relevantes como a competitividade, a transformação organizacional, as novas formas de gestão, a gerência e implantação de novos programas, as novas demandas do mercado, e outros assuntos fundamentais para a formação gerencial básica, intermediária e de executivos com responsabilidade estratégica.

Os programas desenvolvidos em classe no Centro Educacional da Gávea pulverizam de vez o tradicional relacionamento entre professores e alunos. Estruturados para atender às necessidades de executivos e empresas, com o foco nas necessidades dos clientes, os cursos nada têm de tradicional, seja na formulação ou apresentação.

Em 1980, quando começaram as exportações do computador 4341 para o Japão, surgiram as restrições da política nacional de informática.

A segunda metade de década de 80 foi de grandes conquistas e de profundas mudanças na filosofia da IBM Brasil, razão social adotada em 1985.

Devido à lei brasileira de informática, vigente de 1984 a 1992, a IBM fabricava somente computadores de médio porte, o que exigia grandes investimentos por parte dos clientes.

Com o término da lei da informática a organização vem implementando inúmeras mudanças a fim de fazer face ao mercado brasileiro que apresenta-se como gerador de oportunidades diversas.

No ano de 1992, a IBM Brasil conquistou o 1º Prêmio Nacional de Qualidade, fruto do desenvolvimento de inúmeros projetos de qualidade a nível mundial como o MDQ – *Market Driven Quality* – Qualidade Dirigida pelo Mercado.

Em 1994, inicia-se um processo imenso de reestruturação que atinge a organização como um todo. Inúmeros funcionários são dispensados e a organização passa a dar continuidade a seus programas de qualidade, investindo em uma série de parcerias, com vistas a uma maior liderança no mercado.

De acordo com sua proposta oficial, a IBM quer tornar-se uma companhia que influencia as mudanças do mercado e não apenas uma empresa que reage a elas.

Conforme as declarações de seu vice-presidente àquele ano, ao que tudo indica, é o usuário final quem vai determinar os padrões da indústria de informática daqui para a frente. Do sistema à arquitetura; dos aplicativos à estética; da segurança ao custo. Assim, toda organização deveria voltar-se para este fim.

Desde então, a IBM empenha-se no sentido de entender os negócios de seus clientes e quais as suas necessidades. Procura especializar-se cada vez mais e dedica especial atenção a seus parceiros para que juntos possam atender aos consumidores da melhor forma possível através de soluções adequadas ao seu negócio.

Todo este processo acompanha as necessidades do Brasil. Já o fato de procurar fornecer soluções que melhor atendem aos seus clientes é uma postura da IBM mundial. Cada país, em função das diferenças, faz os ajustes necessários, sempre tendo como pano de fundo “o cliente”.

A IBM Brasil Indústria, Máquinas e Serviços Ltda., possui sua Matriz estabelecida no Rio de Janeiro, além de Regionais sediadas nas principais capitais brasileiras e escritórios em diversas cidades.

No ano de 1997, a IBM Brasil completa 80 anos de atividades no país.

5.2.2 Princípios

As relações da IBM com seus funcionários, clientes e com a comunidade externa, baseiam-se em três credos básicos criados por Thomas Watson:

1. Respeito pelo indivíduo: norteia a política de recursos humanos da organização, cuidando sempre da dignidade e direitos de cada pessoa e não apenas quando for conveniente ou oportuno fazê-lo;
2. Serviço ao cliente: oferecendo ao cliente a excelência nos serviços, não eventualmente, mas sempre;
3. Excelência: acreditando que todos os trabalhos e projetos devam ser feitos de forma superior.

Atualmente, os credos permanecem os mesmos. Estão presentes em toda a organização em placas estrategicamente dispostas e em muitas publicações internas. Sempre se faz referência a eles, pois servem como base substancial para o processo de tomada de decisões. Constituem a própria identidade da empresa e estão profundamente assimilados na organização.

Os credos são genéricos e podem ser constantemente interpretados para fundamentar as novas políticas de gestão adotadas pela empresa.

No ano de 1993, foi estabelecido um conjunto de princípios operacionais a partir dos quais são criados os novos programas, planos e políticas de atuação da IBM Brasil, quais sejam:

1. O mercado é a força que propulsiona tudo que empreendemos;
2. Em essência somos uma empresa de tecnologia compromissada com a qualidade;
3. Nossas principais medidas de sucesso são a satisfação do cliente e o lucro dos acionistas;
4. Operamos como uma organização empreendedora, com um mínimo de burocracia e um incessante enfoque em produtividade;
5. Nunca perdemos de vista nossa visão estratégica;
6. Pensamos e agimos com um senso de urgência;
7. Pessoas dedicadas e extraordinárias fazem com que tudo aconteça, principalmente quando trabalham em equipe;
8. Somos sensíveis às necessidades de nossos funcionários e das comunidades onde operamos.

A organização desenvolve suas atividades buscando obter basicamente: 1. liderança no mercado; 2. liderança em pessoal; 3. liderança em imagem; 4. liderança no negócio; e, 5. qualidade dirigida pelo mercado.

Nas direções estratégicas da qualidade dirigida pelo mercado, a melhoria contínua e a busca da excelência dos processos são metas permanentes que norteiam seus negócios.

A IBM orienta suas atividades voltando-se não só para a satisfação dos desejos do cliente mas para o seu encantamento, através da criação de produtos e serviços que realmente contribuam para as suas necessidades e para o seu sucesso.

Busca incessantemente ouvir de cada cliente que a IBM é insuperável em soluções de tecnologia de informação para suas aspirações e, para tanto, direciona-se à entender o mercado, eliminar defeitos, reduzir o ciclo operacional, assegurar a participação dos funcionários/parceiros e medir o progresso a partir do cliente.

Possui uma preocupação global com a competitividade embutindo este conceito em tudo que é feito pela organização.

Considera a qualidade como uma exigência básica de qualquer indústria, nesta Era onde o cliente assumiu o lugar de destaque.

Para a IBM, a competitividade e a agilidade são os grandes desafios que as empresas têm que enfrentar para garantir a satisfação do cliente e sua posição no mercado, seja através dos produtos ou dos serviços, considerando sempre a qualidade dos mesmos.

5.2.3 Sistema de vendas

5.2.3.1 Quadro anterior

Desde 1924, quando se estabeleceu no Brasil, a IBM optou por comercializar e distribuir seus produtos e serviços através de suas equipes especializadas de profissionais que formavam sua força de vendas.

Desta forma, mantinha sob a direção direta dos executivos da organização um grande efetivo de funcionários treinados e capacitados a enfrentar o mercado e atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

Sua estrutura era composta, de modo geral, por três áreas onde os funcionários desenvolviam suas atividades:

1. Área administrativa: englobava a parte financeira, fiscal, de materiais, compras, pessoal, etc.;
2. Divisão técnica: responsável pela manutenção dos equipamentos vendidos e/ou alugados;
3. Área de marketing: responsável por todo o processo de venda, desde o primeiro contato com o cliente, até o suporte técnico após o fornecimento dos produtos ou serviços.

A partir de meados da década de 80, entretanto, a IBM vem utilizando canais alternativos para acesso ao mercado. No início, estes serviam apenas para a complementação e apoio ao trabalho da força de vendas IBM.

Porém, ao final de 1994, a IBM tomou a decisão de transformar seus parceiros de negócios (a quem também chama de “agentes de marketing”) no grande trunfo que permitiria uma ampla e eficaz cobertura do mercado nacional.

5.2.3.2 A mudança

O desenvolvimento brutal dos sistemas domésticos fez surgir um mercado consumidor amplo e diferenciado na área de informática, mercado este que cresce rapidamente a cada dia. Isto fez a organização repensar sua estrutura e estratégias de penetração.

Até então, com 90% da produção voltada para o segmento das grandes corporações, devido à abertura do mercado da micro informática, a IBM Brasil iniciou o redimensionamento de seus produtos, serviços e estratégias de comercialização.

Esta decisão ocorreu também em virtude de alguns resultados constatados em pesquisas realizadas pela IBM: as tarefas realizadas por ela e por seus agentes de marketing já existentes, apresentavam duplicidade e sobreposição, resultando em custos elevados e muita confusão para os consumidores que não sabiam exatamente com quem negociar.

Além disso, outros fatores como as mudanças no mercado, no comportamento dos consumidores, na evolução dos sistemas e técnicas de distribuição e nas tendências constatadas na concorrência, serviram como impulsionadores para a adoção das novas políticas de atendimento ao mercado.

A grande instabilidade que predomina atualmente, onde o aumento da concorrência e a conseqüente redução do valor dos produtos e serviços de informática também são uma realidade, fez a organização procurar alternativas mais ágeis e baratas para continuar disputando fatias de mercado.

Foi designada, então, nos diversos países, inclusive no Brasil, uma equipe IBM responsável pela implementação de um modelo para a cobertura e distribuição dos seus produtos e serviços, de forma a superar as expectativas dos consumidores e manter a liderança no mercado de informática.

A partir de então, a IBM passou a fazer frente ao mercado brasileiro através da seguinte estrutura:

1. IBM Sales (Venda direta IBM) → consiste no tradicional representante de vendas IBM, ou seja, a venda é feita através de funcionários, sem a participação de parceiros de negócios;
2. Telesales → representa as vendas executadas pelos operadores de telemarketing da IBM Brasil. As vendas são geradas por catálogos de produtos e/ou campanhas de marketing que atraem a atenção do cliente e o fazem ligar para o telefone anunciado na intenção de comprar produtos IBM. Esta, por sua vez, não se responsabiliza pelo processo de instalação dos equipamentos;
3. Telecoverage → representa as vendas executadas pelos operadores de telecoverage do IBM direto por telefone. Difere-se do canal anterior devido ao fato de que as vendas são geradas pelo próprio operador de telecoverage que liga para os clientes de seu território em busca de vendas;
4. OEM/Private Label → representa as vendas de produtos para outros fabricantes que retiram o logo IBM, colocam o seu próprio logo e revendem o produto no mercado;

5. Electronic → este canal diz respeito às vendas ocorridas através de redes de informações, como a Internet;
6. Fee Based (Parceiros Comissionados) → representam os parceiros de negócios que recebem uma comissão por uma venda realizada. Nesta categoria incluem-se os agentes de marketing (de território e os agentes de produto);
7. Provedores de Solução → agregam valor a um produto IBM através de uma aplicação ou serviço próprio. Seu foco principal está em disponibilizar soluções comerciais e serviços para seus clientes. Em geral compram produtos IBM para revendê-los a seus clientes junto com aplicativos, serviços, etc;
8. Revendedores → compram produtos da IBM e os revendem para clientes finais sem agregar valor através de aplicativos ou serviços;
9. Distribuidores → compram produtos da IBM e os revendem para uma rede de revendedores que, por sua vez, revende para o usuário final.
10. Retail (Varejo) → representa empresas voltadas ao mercado doméstico; as vendas são feitas através de grandes magazines (Mappin, Casas Bahia, Ponto Frio) ou de lojas especializadas em produtos de informática.
11. Integradores de Sistemas → representa transações feitas por empresas que trabalham com grandes projetos complexos de informação, reengenharia, consultoria e atividades de integração. São parecidos com os provedores de soluções, porém, estão mais orientadas ao projeto do que ao produto específico.

Com cada um destes a IBM mantém uma política de relações diferente. Dependendo de como é classificado, o representante ou parceiro possui vantagens com relação aos preços, descontos, formas de pagamento, disponibilidade, etc.

Apesar dos contatos diretos com o cliente serem feitos através do time de atendimento IBM, das parcerias ou de outras formas como o telemarketing, o objetivo principal da organização é que o cliente continue percebendo uma única empresa por trás de tudo isso: a IBM. A idéia que deve prevalecer para o cliente, é que independentemente da reorganização, a IBM continua oferecendo soluções adequadas às suas necessidades, não importando quem faz o atendimento.

5.2.3.3 O parceiro em primeiro lugar

Para os seus parceiros comerciais (agentes de marketing) a IBM criou uma logomarca: o *IBM Business Partner*, que proporciona uma identificação clara e inconfundível, independente da forma de parceria em que ele se enquadre. Este consiste no verdadeiro símbolo da parceria. A logomarca é mundial e deve ter tratamento igual à logomarca da própria IBM.

Esta é apenas uma das demonstrações de como a IBM está mudando na maneira de fazer negócios e incentivando seus parceiros. Cada vez mais procura construir relacionamentos sólidos, claros e lucrativos.

Alinhada com o *Business Partner*, a IBM anunciou em 1996 a consolidação de mais de duzentos tipos de parcerias já existentes em todo o mundo.

Visando simplificar e melhorar o relacionamento com seus parceiros de negócios, criou seis modelos básicos de parceria que servem como base para a construção dos programas mundiais da organização.

Os novos tipos de parceria comercial, também chamada de parceria de negócios IBM, são os seguintes:

1. Parceiro Distribuidor;
2. Parceiro Revendedor;

3. Parceiro Agente de Marketing;
4. Parceiro Agente de Produto;
5. Parceiro Provedor de Soluções;
6. Parceiro Integrador de Sistemas.

5.2.3.4 O contrato de parceria

As relações entre a IBM e seus parceiros são norteadas por um contrato comercial, renovado por prazos sucessivos de um ano. Este contrato atende aos seis novos modelos com um conjunto de termos e condições que, segundo a IBM, são consistentes, competitivos e comuns a todas as áreas – *hardware*, *software* e serviços.

Em seu contrato de parceria comercial, a IBM esclarece sobre inúmeras definições consideradas importantes:

- Parceiro comercial: é visto como uma organização com a qual a IBM celebra o contrato, com o objetivo de promover, comercializar e apoiar seus produtos e serviços;
- Cliente, usuário final ou consumidor: são pessoas físicas ou jurídicas que adquirem produtos IBM para seu uso;
- Perspectiva: é um cliente em potencial que tenha ou possa ter necessidade de algum produto IBM;
- Produtos: são máquinas, programas e/ou serviços;
- Máquina: consiste no equipamento fornecido pela IBM, seus dispositivos, conversões, expansão de modelos, componentes, acessórios, cabos, ou qualquer combinação destes;
- Programa: é um *software* IBM, ou não-IBM sob licença fornecido pela IBM;

- Serviços: são atividades realizadas pelo parceiro comercial relativas aos produtos comercializados, mediante aprovação da IBM, tais como integração de sistemas, consultoria, educação, serviços de *software*, cabeamento, instalações físicas, etc.
- Agente de Marketing: é uma empresa que realiza atividades em nome da IBM (parceira comercial), que resultam na aquisição por parte de um cliente ou de uma perspectiva, de um produto IBM. Pode ser classificado como: a) agente de território – é o termo aplicado a um agente de marketing que aceita a responsabilidade de comercializar para clientes e/ou perspectivas, em um território específico; b) agente de produto – diz respeito ao agente de marketing com conhecimentos mais profundos em um aplicativo ou produto, sendo responsável pela comercialização para clientes e/ou perspectivas específicos, identificados pela IBM ou pelo agente.

O parceiro comercial ou agente de marketing, é considerado uma empresa totalmente independente, não havendo qualquer vínculo de natureza empregatícia entre a IBM e suas parcerias ou com os empregados destas. Esta empresa independente não se configura como uma *joint-venture* ou franquia, não devendo o parceiro apresentar-se como empregado ou franqueado IBM.

Como os produtos IBM aprovados para comercialização são de natureza complexa, é necessário por parte do parceiro prestar suporte de alta qualidade antes e depois da venda para garantir a satisfação do cliente, e isto é cobrado constantemente pela IBM.

A existência do contrato de parceria não impede que a IBM possa comercializar, inclusive aos clientes e/ou no território de responsabilidade do parceiro, produtos que sejam iguais, similares ou adicionais. Da mesma forma, o parceiro comercial terá o direito de comercializar, a qualquer tempo, inclusive aos clientes da IBM, produtos

similares ou adicionais, que sejam originalmente de sua fabricação ou provenientes de terceiros.

Em virtude disto, em momento algum o parceiro poderá declarar sua condição de parceiro comercial exclusivo, isentando a IBM de qualquer responsabilidade que pudesse ter como fundamento a pretensa exclusividade em qualquer grau. Qualquer das partes é livre para celebrar contratos semelhantes com terceiros e para comercializar outros produtos.

Dentre as principais responsabilidades do parceiro comercial, a IBM destaca:

1. Promover os produtos de forma ativa e diligente;
2. Manter pessoal treinado, em número suficiente, para cumprir as obrigações assumidas;
3. Manter a satisfação dos clientes, bem como desenvolver habilidades e prover suporte de alta qualidade para garantir tal satisfação;
4. Ser responsável pela satisfação do cliente com os produtos IBM e por todas as atividades decorrentes deste relacionamento.
5. Participar de programas de satisfação do cliente e, mediante solicitação, analisar com a IBM os resultados das pesquisas revisando: os principais fatores de insatisfação do cliente; planos de ação para resolver a insatisfação; medidas do parceiro para avaliar a eficácia dos planos de ação; planos do parceiro comercial para identificar exigências futuras do cliente.

Ao parceiro comercial não é dada a autorização para assumir ou criar quaisquer obrigações em nome da IBM; dar garantias sobre produtos, exceto as autorizadas; afetar adversamente a reputação da IBM; contestar ou tomar quaisquer medidas para contestar as marcas, nomes comerciais, logotipos e títulos da IBM, nem

tampouco empregar ou registrar marcas, nomes, logotipos e títulos assemelhados ou que possam ser confundidos com os da IBM.

Se, a qualquer tempo, terceiros ingressarem em juízo alegando que um produto fornecido pela IBM infringe patentes ou direitos autorais vigentes no Brasil, a IBM, às suas próprias expensas, defenderá o parceiro comercial.

A comunicação entre ambas as partes é considerada fundamental e para tanto a IBM coloca a disposição do parceiro o seu sistema de comunicações eletrônicas.

Considerada uma tendência mundial da IBM, as parcerias comerciais surgem com o objetivo principal de satisfazer aos clientes e aumentar a competitividade nos mercados em que atuarem.

5.3 IBM Santa Catarina

5.3.1 Histórico

A história da IBM em Santa Catarina iniciou-se em 1962, quando o atendimento deste mercado ainda ficava por conta da Filial Curitiba. Neste ano, a IBM instalou as primeiras classificadoras e perfuradoras do Estado na Fundação Tupy de Joinville.

Doze anos depois, em 1974, inicia-se a implantação da Filial Florianópolis. Além da Tupy, o único cliente da IBM em Santa Catarina era o Cetil de Blumenau.

Durante dezesseis meses, o escritório da IBM em Florianópolis foi o apartamento 211 do Hotel Querência, onde doze pessoas dividiam, da melhor maneira possível, os vinte e quatro metros quadrados de área útil, usando toda sua criatividade para compensar as deficiências do local. O calceiro do armário foi improvisado como arquivo

de pastas suspensas e as camas transformaram-se em mesas, onde os analistas executavam suas tarefas; não haviam máquinas e toda correspondência era manuscrita.

Quando terminou o primeiro mês de funcionamento no quarto do Hotel Querência a Filial Florianópolis ainda não tinha sede, nem telefone. Foi alugado, então, um cômodo no segundo andar para que fosse estabelecido o escritório.

Um dos problemas mais graves era o de comunicação. Para se conseguir ligações mais rápidas recorria-se aos préstimos da recepcionista e telefonista do Hotel, que no mesmo ano foi admitida como secretária da IBM, permanecendo no cargo até 1994.

Em 1975, a Filial transferia-se para a rua Deodoro. Ano e meio depois, mudava-se para a rua Trajano, onde permaneceu por treze anos.

Em determinado momento, mais precisamente em 1986, a IBM percebe a necessidade de ajustar-se à realidade sócio-econômica do Estado, a partir da própria denominação da Filial. O fato de se falar em “Filial Florianópolis” despertava barreiras subjetivas, culturais e históricas, minimizadas pela mudança do nome para “Filial Santa Catarina”.

No ano de 1988, a Filial Santa Catarina inaugurou os escritórios de Blumenau e Joinville, permitindo, antes de tudo, sua presença maior junto aos clientes daquela região. Com esta descentralização, foram eliminadas diversas barreiras que ainda eram enfrentadas pela IBM no Estado.

Em maio de 1990, novamente a Filial mudou sua sede passando a exercer suas atividades à rua Jerônimo Coelho, no centro de Florianópolis. Este foi o endereço da IBM até o mês de agosto de 1996, donde procurou dar cobertura ao mercado catarinense com uma nova denominação: Regional Santa Catarina.

Atualmente, a IBM Regional Santa Catarina exerce suas atividades em um escritório localizado no 1º andar do Edifício Via Veneto, centro de Florianópolis.

5.3.2 Sistema de vendas

5.3.2.1 Quadro Anterior

A empresa tem sua atuação centrada na área de marketing e busca continuamente a satisfação de seus clientes.

Até o ano de 1994, para o pleno desempenho de suas funções contava com a atuação de vinte e nove funcionários entre efetivos, contratados e estagiários.

Deste total, quatro funcionários compunham o setor administrativo sendo responsáveis por diversas atividades essenciais à Regional: administração de materiais, administração de pessoal, administração predial, operações financeiras, assuntos fiscais, impostos, viagens de funcionários, etc. O restante do pessoal responsabilizava-se por todo o processo de venda dos produtos e serviços IBM.

De maneira geral, este processo ocorria de três formas:

- a) Abordagem IBM → Cliente
- b) Abordagem Cliente → IBM
- c) Licitação Pública

Para os dois primeiros, um Representante de Negócios (ou vendedor IBM) consistia no canal de comunicação IBM – cliente, sendo responsável por acompanhar todo o processo. Ao mesmo tempo, um analista assumia a função de encontrar as soluções adequadas ao cliente em termos de *hardware* e *software*, definindo os equipamentos a serem oferecidos pelo Representante de Negócios, sob qual configuração, e de que forma deveriam ser instalados. Se houvesse interesse na aquisição, era acionada uma equipe para elaborar o contrato de venda, efetuar cobranças e cuidar da entrega dos equipamentos. A partir deste ponto, o departamento técnico, subordinado à Porto Alegre (mas com três

funcionários atuando na Regional), é colocado à disposição para os casos eventuais de manutenção.

Já no terceiro caso, as configurações dos equipamentos e as condições comerciais são impostas pela empresa pública que publica o edital. Assim, o Representante de Negócios elaborava a proposta e participava da licitação. A presença do analista mantinha-se importante para eventuais esclarecimentos ao departamento técnico do órgão responsável pela avaliação dos produtos em questão. Sendo, então, a IBM adjudicada à fornecer algum equipamento, novamente é acionada a equipe responsável pelos contratos, entrega dos equipamentos e cobranças.

Para dar suporte a todo este processo, a IBM contava com estagiários nas áreas de análise de sistemas e planejamento de mercado.

Uma empresa, a nível de terceirização, prestava os serviços relacionados à segurança, limpeza, telefonia e recepção.

Destacam-se, também, alguns canais alternativos ou parceiros que participavam dando apoio ou complementando o processo de vendas. Isto para clientes de pequeno porte e que não fizessem parte dos chamados clientes da “base IBM” ou “*selected*” (clientes de equipamentos de grande porte – *mainframe*).

5.3.2.2 A mudança

A partir de 1994, entretanto, a Regional Santa Catarina passa por um processo de transformações e aperfeiçoamento contínuo que busca acompanhar as tendências mundiais.

A Regional Santa Catarina foi escolhida como Filial Piloto da IBM Brasil para a implantação de importantes mudanças que atingiriam a sua área comercial e as formas de cobertura do mercado catarinense.

Foram selecionadas, então, algumas empresas capazes de representar inteiramente a IBM em Santa Catarina, o que originou a implantação de uma rede de parceiros comerciais responsáveis por assegurar um atendimento de qualidade em todo o Estado. Estes contam com o auxílio constante da Regional IBM.

A reestruturação ocorrida na IBM definiu um efetivo de apenas treze funcionários na Regional de Santa Catarina. Destes, seis compõem a divisão técnica, que atende aos grandes clientes com máquinas já instaladas, e os sete restantes pertencem à área de marketing, que dá continuidade às relações com os clientes da “base IBM” e passou a atuar também no suporte necessário para que os parceiros atendam o cliente IBM da melhor forma possível.

Os escritórios de Joinville e Blumenau deixaram de existir. Estas regiões são atualmente atendidas também por parceiros comerciais sediados nestas cidades.

Dos muitos funcionários que integravam seu quadro até 1994 e foram dispensados com a reestruturação, alguns deles ainda trabalham para a IBM, ou como parceiros comerciais, ou em atividades antes realizadas pela área administrativa e que hoje são terceirizadas.

O Estado de Santa Catarina recebe atendimento atualmente através de nove parceiros IBM, distribuídos em quatro segmentos geográficos: Florianópolis (03 parceiros); Região do Vale do Itajaí (02 parceiros); Região Oeste (01 parceiro); e Região Sul (01 parceiro). Os dois restantes atuam em todo o Estado de forma mais específica, sendo um especialista em Universidades e o outro em plataformas Risc/6000.

A Regional Santa Catarina, que esteve subordinada até 1994 à matriz da IBM Brasil no Rio de Janeiro, encontra-se atualmente diretamente ligada à Regional Paraná, onde está sediada a gerência e de quem recebe as determinações.

Possui como missão básica “manter o cliente permanentemente encantado com a organização”. Para isto, dedica-se continuamente ao desenvolvimento de seus parceiros, para que possam fazer frente às atuais demandas e superar as expectativas dos clientes, representando a IBM com excelência junto ao mercado catarinense.

6 METODOLOGIA

6.1 Seleção da empresa e definição das etapas da pesquisa de campo

A escolha das parcerias IBM como base para realização deste estudo, ocorreu em virtude de um trabalho anterior (1993-1994) realizado pela mestranda. Naquela época, buscava-se conhecer os clientes IBM que eram atendidos pela equipe de funcionários da empresa, e a partir deles (clientes) elaborava-se as futuras estratégias de atuação da organização no mercado local.

Estes trabalhos resultaram em uma monografia final do curso de Administração (ESAG/1994), ano em que foram encerrados todos os trabalhos e contatos entre a organização – IBM, e, hoje, a mestranda.

Como já foi citado, em meados de 1994, a IBM passou a adotar novas políticas procurando acompanhar as transformações que vinham ocorrendo à sua volta. Começa, assim, a utilizar as parcerias como forma de atendimento ao mercado, com vistas ao incremento da competitividade, mediante à excelência no atendimento e aos serviços prestados a seus clientes – antigos e futuros.

Como os temas – parceria e satisfação de clientes – estão altamente em voga na atual teoria e prática da administração, achou-se interessante pesquisar sobre o assunto e tentar validar o que é visto na teoria através de um estudo de caso.

Já que a IBM é uma organização altamente propensa a firmar e investir em parcerias com vistas à competitividade, e como já se possuía algum acesso às informações da empresa, achou-se por bem utilizá-la novamente para realização deste trabalho, desta vez tomando por base as suas parcerias de vendas, assistência técnica e suporte ao cliente, que atuam no mercado de Florianópolis.

Após definida a empresa para realização do trabalho e considerando-se a metodologia selecionada, elaborou-se uma sequência de etapas aplicáveis ao objeto da presente pesquisa, quais sejam:

Fase I - Aproximação (ago/set/1996)

Nesta etapa buscou-se aproximação com os parceiros IBM, com o intuito de obter comprometimento por parte destes em participar do estudo em questão.

Fase II - Investigação (out-dez/1996)

Procurou-se identificar de que modo se dá a relação IBM – Parceiros – Clientes – com base no que existe em documentos e quais os clientes que poderiam fazer parte da pesquisa (entrevistas).

Fase III - Aproximação dos clientes (abril/1997)

Manteve-se contato com os clientes para que fossem agendadas as entrevistas. Esclareceu-se que o trabalho buscava apenas compreender de que forma se dava o atendimento através das parcerias IBM, não sendo revelado, assim, o fim principal desta dissertação, para que as respostas não fossem influenciadas.

Fase IV - Entrevistas (maio/jun/1997)

Foram realizadas as entrevistas com dez clientes de três parcerias IBM (cliente 01, cliente 02, cliente 03..., cliente 10). Nesta última fase buscou-se abordar questões relativas às expectativas dos clientes e suas percepções com relação à uma série de itens:

- a) facilidade em fazer negócios com os parceiros;
- b) rapidez, presteza e cortesia no atendimento;
- c) conhecimento dos parceiros em relação aos produtos/serviços;
- d) habilidade dos parceiros em integrar produtos/sistemas, fornecendo soluções que atendam às necessidades dos clientes;
- e) preços praticados;
- f) condições de pagamento;
- g) prazos de entrega;
- h) serviços de entrega e instalação;
- i) capacidade dos parceiros em dar suporte no pós-venda;
- j) assistência técnica; e
- k) garantia.

As entrevistas foram finalizadas no mês de junho/97. A partir de então iniciou-se o processo de transcrição e análise dos conteúdos obtidos.

6.2 Escolha dos participantes

Na abordagem qualitativa, os participantes da pesquisa são conhecidos como pesquisados, sujeitos, atores sociais, dentre outras denominações. De acordo com

Chizzotti (1991), estes participantes são autores de um conhecimento, de uma prática que deve ser levada à reflexão e ao conhecimento crítico, o que dará origem à uma obra coletiva, baseada na relação dinâmica entre pesquisador e pesquisado. O conhecimento, portanto, é fruto da inter-relação entre sujeito e pesquisador.

Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa são dez clientes das parcerias IBM de Florianópolis, clientes estes que adquiriram equipamentos ou utilizaram os serviços IBM após 1994, quando passou a vigorar a política de parcerias, mas que também tinham acesso ao atendimento anterior prestado pela equipe de funcionários IBM.

Estes clientes foram escolhidos de maneira intencional, objetivando atingir-se aos clientes das parcerias de vendas, assistência e suporte, e que também já haviam sido atendidos pela IBM.

Os participantes desta pesquisa tiveram suas identidades pessoais e as de suas empresas preservadas, bem como a da parceria com quem efetuaram negócios. Como realizaram-se dez entrevistas, os clientes serão conhecidos apenas como cliente 01, cliente 02 e assim sucessivamente, até atingir-se o último entrevistado que foi chamado de cliente 10.

As entrevistas foram encerradas quando julgou-se as informações obtidas como representativas e suficientes para responder-se à pergunta de pesquisa.

6.3 As perguntas de pesquisa

Alves (1991) observa que as perguntas de pesquisa consistem na operacionalização do problema de pesquisa. Através delas, pode-se obter, no contexto estudado, os aspectos relevantes para o que interessa ao pesquisador.

Levando-se em consideração que o principal objetivo deste estudo consiste em relatar o principal impacto do atendimento prestado pelas parcerias na satisfação dos clientes IBM, formulou-se uma série de perguntas que serviram de base para o trabalho, quais sejam:

- Como se caracteriza a IBM?
- De que forma se dá a relação IBM - Parceiros?
- Com que objetivos foram estabelecidas as parcerias?
- De que forma os parceiros desenvolvem suas atividades perante o mercado?
- Quais as necessidades e expectativas dos clientes que procuram os produtos e serviços IBM?
- Quais as percepções dos clientes com relação ao atendimento prestado pelos parceiros?
- Quais as principais diferenças do atendimento realizado anteriormente pela equipe IBM e que agora é feito através das parcerias?
- Quais as principais vantagens e desvantagens do atendimento prestado pelas parcerias?

6.4 Procedimentos de coleta e análise dos conteúdos

Na visão dos teóricos defensores da pesquisa qualitativa, o processo de coleta e análise de conteúdos é essencial nesta abordagem e o papel do pesquisador consiste no principal instrumento de pesquisa.

Assim, o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve na dinâmica interação entre pesquisador e participante, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente para busca de informações (Triviños, 1992).

Conforme Lüdke e André (1986, p.19), “os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação”, obtidas estas, através dos procedimentos de coleta de dados. Para Crema (1994, p.1), “a coleta de dados se refere, pois, à obtenção, reunião e registros sistemáticos de dados com objetivo determinado”. Patton (apud Alves, 1991, p.22), por outro lado, chama atenção sobre a natureza predominante dos dados qualitativos: “descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos”.

Na presente pesquisa, optou-se por coletar os dados utilizando-se fontes primárias e secundárias.

Com as informações coletadas, “oriundas de fontes variadas (...), pode-se cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas” (Lüdke e André, 1986, p.19).

Para a obtenção dos dados primários, utilizou-se o método de entrevista, podendo esta ser definida como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 1987, p. 75).

Considera-se a técnica de entrevista semi-estruturada como a mais adequada e o principal meio que terá o investigador para realizar a coleta de dados, tendo em vista que esta, conforme sugere Triviños (1992, p.146), “ao mesmo tempo que valoriza a

presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. O autor entende por semi-estruturada aquela entrevista que, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas à medida que se recebem as respostas do informante.

Seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal apontado pelo investigador, o informante começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para formular-se o roteiro das entrevistas, tomou-se por base as considerações de autores (ver capítulo 4, seção 4.5.4) que demonstram como interpretar e caracterizar a satisfação de clientes frente à uma experiência de compra ou consumo.

Assim, para obter as informações essenciais que auxiliassem ao problema de pesquisa organizou-se as entrevistas, sendo estas compostas por perguntas iniciais de aproximação e por perguntas centrais formuladas com o intuito de caracterizar a satisfação na percepção dos clientes das parcerias IBM (expectativas x percepções com relação ao atendimento). Além disso, foram elaboradas algumas questões finais para verificar-se as principais diferenças entre o atendimento prestado pela IBM (antes de 1994) e pelas parcerias (após 1994), bem como se, de um modo geral, os clientes dizem-se satisfeitos com o atendimento que tiveram e se retornariam, em algum momento, à solicitar produtos e serviços das parcerias IBM.

Partindo-se destas perguntas, um total de dez entrevistas foram realizadas (utilizando-se gravador) e posteriormente foram transcritas procurando-se reproduzir, na íntegra, as declarações dos clientes que participaram do trabalho.

Apesar de a presença do gravador ter causado certo constrangimento no início, com o compromisso de que a identidade dos entrevistados não seria revelada, todos eles participaram de forma espontânea e procuraram contribuir com informações relevantes à pesquisa.

As entrevistas duraram em média 30 minutos, sendo que algumas delas (com clientes que haviam tido problemas sérios no atendimento) se estenderam um pouco mais, chegando, a mais longa, à 1 hora e 30 minutos.

Os dados secundários, por sua vez, foram provenientes de documentos, relatórios, manuais, contratos e cadastros que caracterizam as organizações em estudo e as relações entre eles.

Levando-se em conta que a técnica da triangulação tem por objetivo básico “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (Triviños, 1992, p.138), esta técnica também será utilizada no decorrer do trabalho para auxiliar na obtenção de dados.

Após coletados, os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que, na visão de Chizzotti (1991), consiste em um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento.

Esta técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação – oral, visual, gestual, reduzida a um texto ou documento. Tem por objetivo “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”(Chizzotti, 1991, p.98).

Conforme Franco (1986, p.9), “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto”.

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo terá como foco as entrevistas realizadas com os clientes das parcerias IBM, objetivando-se caracterizar a relação Parceria-Clientes, com vistas à obtenção das informações necessárias para responder-se à pergunta de pesquisa.

Como nas pesquisas de natureza qualitativa é comum que seja gerado um grande volume de conteúdos (Alves, 1991), faz-se necessário que estes sejam organizados para que se possa melhor interpretá-los.

Assim, através da técnica da análise de conteúdo procura-se decompor e classificar o material em estudo conforme algumas características e categorias essenciais à interpretação do problema de pesquisa.

“A análise de conteúdo é uma técnica de refino (...) que exige, para satisfação da curiosidade do investigador, muita dedicação, paciência e tempo; além de intuição, de imaginação para perceber o que é importante e criatividade para escolher as categorias. Ao mesmo tempo deve ter disciplina e perseverança, rigor ao decompor ou contabilizar resultados ou análises” (Freitas et al., 1996, p.497).

Dentre diversas técnicas da análise de conteúdo, a análise por categoria parece a mais antiga e utilizada. Foi este, portanto, o procedimento adotado no presente trabalho.

Após serem transcritas as entrevistas e realizada a leitura destas transcrições, selecionou-se as unidades de análise (trechos pertinentes ao assunto estudado); os trechos selecionados foram recortados e colados de acordo com as unidades de conteúdo (classificação conforme categorias) e, por fim, procedeu-se à elaboração da descrição dos relatos.

A redação encontra-se dividida conforme as categorias descritas abaixo, procurando contemplar os clientes do 01 ao 10, como será visto no próximo capítulo.

Categorias

1. Como os clientes chegam às parcerias;

2. Expectativas;

- a) atendimento balcão (venda);
- b) produtos IBM;
- c) assistência técnica/suporte pós-venda;

3. Percepções;

- a) atendimento balcão (venda);
- b) produtos IBM;
- c) assistência técnica/suporte pós-venda;

4. Diferenças do atendimento prestado pela IBM;

5. Sugestões.

Conforme Triviños (1992, p.138), “todas estas técnicas e métodos de Coleta e Análise de Dados exigem (...) atenção especial ao informante, ao mesmo observador e às anotações de campo”.

7 DESCRIÇÃO DOS RELATOS

Neste capítulo procura-se unicamente descrever as entrevistas realizadas com os clientes atendidos pelas parcerias IBM, conforme algumas categorias, como pode-se observar a seguir.

7.1 Como os clientes chegam até as parcerias?

Os clientes passam a ter acesso às parcerias IBM mediante indicação da própria IBM ou de outros clientes que já foram atendidos por elas.

Geralmente, o primeiro passo dado por aqueles que sentem a necessidade de adquirir produtos e serviços IBM é a procura pela IBM (escritório central) com o intuito de obter informações sobre quem poderá atendê-los (até porque antes era ela mesma quem fazia o atendimento).

Lá eles são informados de que o mercado IBM atualmente é atendido somente por parceiros e pela venda direta em São Paulo. Recebem uma lista contendo o nome, telefone e endereço das parcerias existentes na cidade e iniciam os contatos pessoalmente ou por telefone (solicitando uma visita).

Quando precisei dos equipamentos, liguei diretamente para a IBM. A telefonista me indicou os parceiros, seus telefones e endereços (cliente 07).

Ao decidir pela aquisição de produtos IBM, fomos no escritório da empresa aqui no centro, achando que eles iriam nos atender. Mas para a nossa surpresa a própria-recepcionista-entregou-nos uma folha contendo a lista de parcerias IBM em Florianópolis e um telefone de vendas em São Paulo. Desta forma poderíamos ser atendidos (cliente 10).

Mesmo sendo a IBM quem passa a informação sobre os parceiros, alguns clientes ficam um pouco temerosos e antes de negociar procuram se certificar de que as empresas que estão disponíveis para prestar atendimento são realmente confiáveis.

Quando resolvemos adquirir novamente equipamentos de informática, fomos diretamente procurar a IBM aqui em Florianópolis e ficamos sabendo da existência dos parceiros. Antes de comprar, porém, procuramos nos certificar de que a empresa era mesmo credenciada e autorizada a representar a IBM neste mercado, pois antes era ela quem nos atendia e ficávamos mais seguros (Cliente 05).

Se esta for a reação dos clientes, imediatamente a IBM entra em ação e passa as informações que o cliente deseja. Da mesma forma, as parcerias procuram deixar o cliente confiante passando a eles o nome e telefone de algumas outras empresas que já foram atendidas por elas e podem servir como referência.

Outra maneira de chegar até os parceiros, como foi visto, é através da indicação das pessoas que já são clientes (amigos, família, etc.). Quando ocorre desta forma, os clientes já têm alguma referência do atendimento prestado. Se esta for positiva, imediatamente eles procuram a empresa indicada; do contrário, entram em contato com a IBM para saber sobre outras empresas que prestam atendimento.

A própria IBM venda direta São Paulo, quando acionada por alguém de Florianópolis com interesse de adquirir equipamentos, procura fazer com que o cliente se

convença a ser atendido por um parceiro local. Para tanto, os próprios preços praticados por São Paulo ficam acima dos existentes nas parcerias de Florianópolis.

Não me conformo com o fato de em São Paulo os mesmos equipamentos custarem mais caro do que aqui. Isto é só para obrigar você a usar o representante IBM de sua cidade. Eu sei porque consultei. Até estava disposta a comprar diretamente de lá, mas ficou caro. Eles alegam que seja o frete; mas os equipamentos que vêm para o representante não vêm a pé... Acho que a IBM quer dar a oportunidade de seu parceiro vender e tornar-se conhecido e famoso (cliente 07).

Diante do exposto, tem-se que a IBM cumpre um papel importante nesta fase em que os clientes saem à procura dos seus parceiros, pois é ela quem passa maior segurança e confiança àqueles que solicitam informações sobre eles.

7.2 Expectativas

Ao entrar em contato com as parcerias IBM, os clientes estão buscando basicamente a “qualidade” que a marca sempre demonstrou ter para eles. Esperam obter o melhor possível em termos de equipamentos e atendimento – antes e após a compra.

Quando procuramos a IBM, estávamos procurando primeiramente a qualidade que a própria marca sempre demonstrou ter (cliente 04).

Compramos IBM buscando obter basicamente qualidade no atendimento, nos equipamentos e na assistência e suporte após a compra (cliente 01).

Adquirimos equipamentos IBM achando serem os melhores (cliente 03).

(...) queríamos ter mercadorias e serviços de qualidade e nome conceituado (cliente 05).

Quando comprei os produtos IBM, esperava receber o melhor possível. Entendo que a IBM é o carro chefe da linha de informática e, sendo assim, o atendimento tem que ser compatível. Sempre busquei a qualidade; o melhor em atendimento, equipamentos e assistência (cliente 07).

Ao procurar a IBM para adquirir equipamentos, esperávamos obter qualidade dos equipamentos e também dos serviços (cliente 08).

Ao comprar, esperávamos garantia de qualidade e de assistência técnica; esta era a principal expectativa. O mercado aqui em Florianópolis é muito complexo na área de equipamentos de informática. Como a gente já havia sofrido em outras áreas, com outros tipos de compras, quando a decisão foi por comprar produtos de informática o que importou realmente foi a certeza de que se compraria equipamentos de uma marca consagrada e que oferecesse a assistência e apoio quando você precisasse (cliente 09).

Além do bom atendimento (cortesia, presteza, boa vontade, disposição, facilidade em negociar), a qualidade, para os clientes, inclui, principalmente, uma maior segurança e confiança em termos de equipamentos e serviços.

Só compro produtos das parcerias IBM. Acho mais seguro (cliente 07).

(...) espero ter segurança e não correr riscos (cliente 01).

Preferimos comprar logo uma coisa que não nos incomode (cliente 02).

Após fazer uma longa pesquisa sobre novas marcas famosas da área de informática, chegamos à IBM, que era a que nos passava maior segurança. Optamos novamente pela IBM, pois era a marca mais confiável e nos fez acreditar que não teríamos incômodo algum com seus equipamentos e seus serviços. Queríamos mesmo era ter segurança, e não problemas (cliente 05).

Outra questão também citada pelos clientes diz respeito à necessidade que estes têm de maiores esclarecimentos sobre a área de informática considerada, por muitos, bastante complexa.

Ao procurarmos a parceria IBM para comprar equipamentos, esperávamos que eles esclarecessem e explicassem melhor sobre esta área e sobre as soluções específicas para o nosso negócio, naquele momento. Queríamos algo que realmente nos atendesse (cliente 03).

A necessidade de apoio também foi evidenciada durante as entrevistas.

O cliente busca também o apoio nas horas em que precisa (cliente 10).

Em razão destas expectativas, os clientes nem sequer olham os preços na hora de adquirir os produtos. Sabem que estão pagando mais caro para obter a qualidade que acreditam ter os equipamentos e serviços IBM. Submetem-se, assim, a pagar preços mais altos por estes indicarem, teoricamente, maior qualidade e maior segurança.

Sabemos que os equipamentos IBM são mais caros, mas não nos importamos (cliente 01).

O preço é um pouco pesado, mas vale a pena uma vez que os equipamentos são de qualidade (cliente 02).

Quanto aos preços, não estávamos preocupados, pois sabemos que os produtos IBM são mais caros; queríamos algo que suprisse nossas necessidades. Mesmo sendo um pouco acima do mercado, considero os preços razoáveis pelo que a marca pode nos oferecer (cliente 03).

(...) não estávamos preocupados com os preços, pois já tínhamos conhecimento de que são equipamentos mais caros. Pagamos bem mais caro pelo IBM em relação à uma máquina da mesma configuração mas de outra marca (cliente 04).

Quanto ao preço, não nos preocupamos na hora da compra; sabíamos que estávamos pagando pela marca. Poderíamos ter comprado equipamentos por 1/3 do preço que pagamos (cliente 05).

Considero as mercadorias IBM mais caras. Porém, como preciso e acho que o IBM é o que possui maior qualidade, que não irá me trazer problemas, não me importo com os preços. Acho que é um nome, uma marca que merece respeito e para tê-la me sujeito a pagar mais; tenho que aceitar o preço (cliente 07).

(...) nem olhamos para os preços. Queríamos ter a certeza de que o equipamento era de qualidade. Se custasse mais ou menos, não iria fazer diferença, pois não tínhamos confiança em outras marcas (cliente 09).

O equipamento IBM era o mais caro e mesmo assim ele foi o escolhido, pois, para nós, é o mais qualificado (cliente 10).

As condições de pagamento também foram citadas pelos clientes como sendo importantes, já que os produtos são mais caros.

(...) buscamos, também, as condições de pagamento. Já que o preço era alto e não nos importávamos em pagar, queríamos apenas poder fazê-lo de forma mais suave, parcelada, que não pesasse tanto no nosso bolso (cliente 04).

Como as parcerias IBM não possuem estoque de mercadorias, os clientes esperam que os prazos de entrega acordados sejam cumpridos.

O fato de não haver as mercadorias para pronta entrega, não era tão ruim. Só esperávamos que não demorassem para entregá-las (cliente 01).

Quando comprei, estipularam um prazo de entrega máximo de sete dias úteis e esperava que cumprissem; estava precisando muito dos equipamentos (cliente 07).

É uma pena que a gente teve que esperar alguns dias para ter os produtos. Esperávamos apenas que não fossem muitos... (cliente 10).

Além destas, os clientes citam ainda como expectativas: os bons serviços de entrega, instalação (orientação quanto ao uso das máquinas e seus *softwares*), suporte pós-venda (no que for preciso) e assistência técnica qualificada (em casos de garantia e não garantia).

Achamos que, no período inicial, a empresa parceira da IBM deveria prestar algumas horas de orientação e suporte, ou até oferecer cursos para que o cliente não fique tão perdido (cliente 01).

Como temos pessoal capacitado em nossa empresa, até não exigimos os serviços de instalação e suporte, mas os julgamos essenciais a qualquer cliente (cliente 02).

A empresa que vende deve se responsabilizar também pela entrega e instalação dos equipamentos (cliente 04).

Uma orientação adequada sobre o que tem na máquina e como deve ser usada é uma necessidade primordial no nosso ponto de vista. O suporte pós-venda, a capacitação das pessoas (conhecimento sobre o que estão representando) e a assistência técnica, são tão importantes para nós quanto à qualidade dos equipamentos IBM (cliente 05).

Consideramos os serviços da área de informática tão importantes e essenciais quanto os equipamentos. Não adianta ter equipamentos de qualidade, se não sabemos como usá-los; não sabemos como aproveitar toda sua capacidade. Da mesma forma, não podemos nos arriscar; quando estamos fazendo trabalhos nos micros e estes apresentam problemas, certamente alguém tem que nos ajudar. Precisamos ter nossos problemas solucionados e não acentuados. Assim, esperamos um pós-venda à altura da marca IBM e de seus equipamentos (cliente 08).

O que realmente importa para os clientes IBM é que além de possuírem equipamentos de uma marca consagrada como de qualidade, eles possam contar, localmente, com um pós-venda à altura, para que sejam evitados problemas e desapontamentos. Desejam estar seguros com a aquisição feita, sabendo que existe por trás do processo de compra uma estrutura capacitada a lhes atender, sempre que for preciso, da melhor forma possível.

7.3 Percepções

Descreve-se, a seguir, as percepções dos clientes no que diz respeito ao tratamento que receberam dos parceiros IBM, considerando-se suas expectativas relativas ao atendimento no balcão, aos produtos e à assistência técnica e suporte pós-venda.

a) Atendimento no balcão – equipe de vendas

Os clientes entram em contato com uma parceria de vendas IBM e iniciam o processo de negociação. Já que nenhuma parceria de vendas possui estoque de mercadorias, os produtos IBM são adquiridos sob encomenda.

O cliente faz seu pedido (sem muitas exigências), realiza o pagamento (à vista ou através de *leasing*) e alguns dias depois (em torno de sete dias úteis), a mercadoria é entregue diretamente em sua empresa ou residência, pela transportadora.

Quando o cliente solicita, a instalação é feita pelo pessoal que vendeu. Do contrário, os próprios clientes se responsabilizam por instalar os equipamentos. Nas vendas realizadas por São Paulo a instalação fica por conta do cliente.

As orientações quanto ao uso dos micros e seus *softwares* são bastante básicas e se o cliente sentir maiores necessidades quanto a isto deve acionar o pessoal de assistência técnica ou o *help center* IBM (suporte – ligação gratuita São Paulo).

De um modo geral, o atendimento inicial no balcão é considerado, pela maior parte dos clientes, como sendo de qualidade e que atende grande parte de suas expectativas.

Durante o processo de compra, os primeiros contatos com o pessoal da equipe de vendas (balcão) foram excelentes, nota dez. Quanto ao atendimento em si, o interesse, cortesia dos vendedores, presteza, facilidade em negociar, conhecimento da equipe sobre o que estava vendendo, condições de pagamento, prazos de entrega, foi tudo excelente. Os parceiros IBM foram plenamente satisfatórios (cliente 09).

O atendimento inicial pelos vendedores da parceria IBM, considerei de um bom nível. Está O.K. com o padrão IBM. Sempre fui muito bem atendido (cliente 07).

Quanto às formas de pagamento, apresentaram-se de acordo com aquilo que os clientes esperavam.

O pagamento foi à vista (antecipado); sem problemas. Nem chegamos a cogitar outra forma de pagamento (cliente 02).

O pagamento foi feito através de leasing que para nós foi a melhor opção oferecida. Foi uma grande vantagem pois não precisamos desembolsar grandes quantias àquela época e parte do leasing pode ser lançado como despesa a ser deduzida do imposto de renda. Os juros eram bastantes atrativos; não temos do que reclamar (cliente 03).

Conseguimos adquirir equipamentos IBM através do leasing, que para nós foi uma grande vantagem (cliente 04).

Pagamos tudo à vista e nem nos importamos com isto (cliente 05).

O pagamento foi feito através de leasing (24 meses). Consideramos excelente, pois pudemos abater uma parte do que foi comprado do imposto de renda (cliente 06).

O fato de os produtos IBM não estarem a pronta entrega não chegou a criar problemas para os clientes. Na maioria dos casos o prazo de entrega foi respeitado.

A maior parte dos clientes entrevistados declarou que quando compramos os equipamentos IBM, estes não encontravam-se a pronta entrega. Dias depois do pedido, entretanto, foram entregues perfeitamente cumprindo o prazo acordado.

Apenas um cliente achou a espera um pouco além do prometido e diz que a culpa no atraso foi atribuída pelos vendedores da parceria à IBM que, segundo eles, estava com problemas de fabricação:

O atendimento foi muito satisfatório no início, mas apresentou restrições na hora de cumprir o prazo de entrega. Demorou muito; bem mais do que foi previsto. A culpa da demora foi atribuída à IBM (cliente 02).

Após entregues os equipamentos e realizada a instalação, os clientes começam a sentir necessidade de maior orientação e apoio. O pessoal da área de vendas não se diz responsável por este suporte e passa a questão para a assistência técnica (outra empresa) que também não se acha responsável, a não ser que cobre para efetuar estes serviços.

Este é o único ponto considerado falho pelos clientes com relação à equipe de vendas. Para eles, quem vende deveria se responsabilizar pelo suporte uma vez que existem muitos *softwares* desconhecidos nas máquinas. A própria equipe de vendas deveria

prestar uma orientação inicial sobre os *softwares* ou até oferecer cursos especializados (mesmo sendo pagos) para que os clientes não fiquem tão perdidos.

Assim, quando surgissem dúvidas sobre a utilização dos equipamentos, seria acionada a equipe de vendas (suporte) e a assistência técnica ficaria cuidando apenas dos problemas de *hardware* (defeitos nas peças) e garantia.

Como isto não existe (equipe de vendas não dá o suporte adequado, a assistência técnica cobra por qualquer serviço pós-venda que não seja garantia), a solução melhor para os clientes acaba sendo a aquisição de outros programas de uso mais fácil e comum, ficando os *softwares* IBM de lado.

A partir da instalação é que poderia ter sido dada uma orientação melhor. Aliás, não tivemos qualquer tipo de suporte da empresa de quem compramos. No caso de dúvidas, deveríamos procurar a assistência técnica ou o help center IBM (cliente 01).

No geral, o que nós mais sentimos como um ponto negativo da equipe de vendas foi a falta de orientação para que pudéssemos utilizar e aproveitar o máximo de recursos que a máquina oferece, mas que acabamos por não utilizar (cliente 03).

Não recebemos quaisquer esclarecimentos sobre os softwares IBM e a maneira de utilizá-los. Apenas vêm acompanhados de manuais. Acabamos por adquirir outros programas mais utilizados e que conhecemos. Os IBM não têm utilização para nós (cliente 04).

A IBM ou as parcerias não oferecem qualquer orientação ou cursos sobre os programas instalados nas máquinas. Até não nos importávamos de pagar pelos cursos, mas a verdade é que eles nem existem, pois os softwares são muito específicos da IBM. Eles têm a mesma utilidade dos softwares comuns, porém, a forma de operar é completamente diferente. Precisamos de maior orientação e aqui em Florianópolis não a encontramos (cliente 05).

Quanto à orientação para o uso das máquinas e softwares, realmente não tivemos por parte das parcerias IBM. Sempre que precisamos buscamos informações com outras pessoas e empresas qualificadas que atendem nossas necessidades. Por parte da IBM, infelizmente, não sentimos facilidade em obter estes serviços e orientações. Pode-se dizer que desde o início das negociações até a chegada dos produtos foi tudo excelente. O pior veio depois quando começamos a sentir necessidade de orientações básicas e a empresa de quem compramos não nos atendeu (cliente 09).

Torna-se necessário que se compre programas mais usuais e se instale no equipamento IBM para que se possa fazer a mesma coisa que aqueles que já estão instalados fazem, mas que não sabemos como usar. Uma melhor orientação sobre o que tem instalado é uma necessidade primordial, no nosso ponto de vista. Entretanto, esta necessidade não é atendida pelos parceiros IBM. A única orientação que temos é através de manuais (cliente 10).

Como se vê, o atendimento pela parceria de vendas – o qual, segundo os clientes, deveria abranger também as suas necessidades com relação à orientação e suporte - não está de acordo com o esperado por eles.

Até o momento em que os equipamentos são entregues, o atendimento é considerado satisfatório. Mas depois, quando surgem as dúvidas quanto ao uso, as parcerias de vendas são bastante falhas por não oferecerem serviços de orientação e suporte, o que acaba criando sérios transtornos para os clientes.

Eles, na verdade, não podem contar com a empresa de quem compraram para que estas faltas sejam supridas. Recorrem, assim, a outras empresas e produtos mais adequados às suas necessidades.

b) Produtos IBM

São tidos pelos clientes como de excelente qualidade. Os equipamentos, em geral, funcionam bem, não dão problemas e nunca incomodam. Passam muita segurança para os clientes, que podem confiar bastante na sua capacidade e desempenho.

Dentre os diversos depoimentos dos clientes que defendem esta posição, pode-se destacar as opiniões dos clientes 06 e 10, as quais englobam todas as demais:

É importante salientar que, de diversas outras marcas de produtos de informática que temos, os IBM são os que nos passam maior segurança. Nossa empresa trabalha dia e noite e não pode parar; não podemos correr riscos em nossas atividades devido a problemas com nossos equipamentos. Com certeza, dentro daquilo que esperávamos, estamos plenamente satisfeitos com as máquinas IBM. Elas atendem muito bem à nossa empresa e achamos que vale a pena pagar mais caro para ter equipamentos de qualidade (cliente 06).

Me considero muito satisfeito com os produtos IBM. Ela é uma das melhores marcas que conheço; é perfeita (cliente 10).

Os clientes atentam, entretanto, para o fato de as máquinas IBM serem bastante complexas com relação aos *softwares* que nelas encontram-se instalados. Isto, como já foi citado, exige um suporte e orientação adequados para que os equipamentos sejam aproveitados em 100% de sua capacidade. Do contrário, apesar de eficientes, os equipamentos acabam sendo sub-utilizados por falta de esclarecimentos.

O equipamento IBM não é de tão fácil manuseio, pois contém uma série de programas que nem sabemos para o que serve. A maioria é software da própria IBM que não conhecemos no mercado de informática e exigem orientação por parte daqueles que estão vendendo para que possamos operá-lo, ou que ao menos estes indiquem quem pode nos esclarecer melhor sobre o assunto (cliente 08).

Para o cliente 05, *“um ponto que consideramos negativo nos equipamentos IBM são os softwares que o acompanham. São inúmeros e ninguém sabe como usá-los. Existem muitos recursos que até hoje não chegamos a usar”*.

O cliente 04 reforça *“o micro IBM é um equipamento caro pois traz consigo uma série de softwares e soluções que poderiam ajudar no dia-a-dia de nossas empresas; poderiam, mas não ajudam porque são desconhecidos. Ficam instalados na máquina, mas sem qualquer utilidade”*.

A maior parte dos clientes concorda com esta afirmação e coloca os equipamentos IBM como de manuseio complexo, a não ser que se tenha conhecimento sobre o que nele está instalado. Para eles, ou a IBM passa a instalar *softwares* mais comuns, de fácil acesso, ou as suas representantes de vendas precisam dar orientações e sanar as dúvidas sobre a utilização do que existe nas máquinas.

Um outro ponto citado por alguns clientes como sendo vantagem, e por outros como desvantagem, diz respeito à padronização das máquinas IBM. Se é padrão IBM, as peças encaixam; se não for, não é possível instalar-se sem adaptadores (ex. *mouse*, teclado, etc.).

Conforme o cliente 05, esta padronização é importante uma vez que mantém a máquina original. Assim, se surgirem problemas, estes serão provenientes das peças IBM que estão instaladas nas máquinas e a garantia pode ser utilizada sem custo para os consumidores.

Já para o cliente 06, apesar das peças-padrão manterem os equipamentos originais, no caso de uma urgência e na falta destas peças no mercado, certamente os problemas serão muitos.

Mesmo assim, os equipamentos atendem às necessidades da maioria dos clientes. Apesar de serem mercadorias mais caras, os clientes estão satisfeitos por terem recebido um retorno (em equipamentos) condizente com aquilo que foi desembolsado.

Quanto ao equipamento IBM não temos nada a reclamar; ele atendeu muito bem às nossas expectativas e nunca nos incomoda. O retorno foi condizente com aquilo que pagamos (cliente 09).

Dentro do que nós procuramos junto à IBM (apenas máquinas), tudo correu dentro das expectativas. Os equipamentos funcionam bem e nunca deram problemas (cliente 04).

Nunca precisei da assistência técnica autorizada IBM, pois os equipamentos não apresentam problemas (cliente 02).

Se estes realizassem uma outra compra, a maioria novamente compraria os equipamentos IBM.

Se comprássemos novamente, sem dúvidas que compraríamos os equipamentos IBM pela qualidade que estes apresentam.

Este foi o depoimento de sete, dos dez clientes entrevistados. Dos três restantes, dois não comprariam IBM por terem enfrentado sérios problemas com o suporte e assistência técnica:

Se formos comprar novamente não compraremos da IBM – nem produtos e nem os serviços. Veja bem, os produtos IBM não nos trazem problemas; é muito difícil surgirem defeitos provenientes das máquinas; não é a IBM em si, mas os serviços oferecidos por quem a representa que nos trouxeram maiores problemas. Isto nos fez desacreditar na marca e, portanto, não compramos mais (cliente 03).

Se fossemos comprar novamente não compraríamos mais IBM. O equipamento até pode ser bom, de qualidade, mas nossas necessidades vão além disto. Precisamos também de soluções e suporte; nas horas-que-mais necessitamos, a assistência IBM não nos atendeu. Deixou muito a desejar e acabou nos fazendo desconfiar da marca e de quem a representa. Não temos mais segurança e devemos optar por outras empresas, de outras marcas. Em geral, colocando os equipamentos como fazendo parte de um pacote que inclui também suporte e assistência técnica, a IBM não nos satisfaz. Nota zero (cliente 05).

E o terceiro, por estar buscando equipamentos mais baratos, já que as principais atividades de sua empresa são feitas pelos micros IBM; as rotineiras e secundárias podem ser feitas, segundo ele, por micros inferiores, de menor valor.

Hoje não compraríamos mais um IBM por este ser um equipamento mais caro. O que a gente procura mesmo, nos dias atuais, é o preço melhor. Principalmente se as tarefas a serem executadas são mais simples e rotineiras e já se tem máquinas de qualidade (IBM) como servidores, para tarefas principais e mais complicadas. Mas se tivéssemos condições de comprar IBM, se seus preços fossem mais em conta, é certo que o faríamos (cliente 04).

Em resumo, no que diz respeito à qualidade dos equipamentos tão almejada pelos clientes, a IBM parece não deixar a desejar. Os produtos são considerados pelos entrevistados como de excelente qualidade e atendem às suas expectativas e necessidades. Somente o manuseio é considerado um pouco complexo devido aos *softwares* que neles estão instalados. Mas, de acordo com os clientes, se houver um suporte adequado com relação a isto, o equipamento é considerado 100%.

As reclamações, portanto, não são provenientes da qualidade do equipamento em si, mas referentes à falta de orientação quanto ao uso das máquinas, o que as torna de difícil manuseio (inadequadas ao uso). Esta, porém, parece uma questão fundamental que precisa ser viabilizada pelos parceiros da IBM.

c) Assistência Técnica/Suporte Pós-Venda

Do ponto de vista dos clientes, esta parece a parte crítica do atendimento prestado pelas parcerias IBM. As declarações são unânimes neste sentido e todas apontam a assistência técnica IBM como muito falha no mercado de Florianópolis. Para a maioria, ela praticamente não existe.

Considero a assistência técnica IBM terrível. Daria a ela a nota -1; é a declaração do cliente 01, com a qual todos os demais entrevistados concordam.

Para o cliente 09, não sentimos facilidade em obter serviços de assistência e suporte por parte da IBM. De jeito nenhum. Mesmo porquê quando solicitamos os serviços de manutenção, estes são bastante ruins; os técnicos demoram a atender, fazem de tudo para se livrar de nós, não têm responsabilidade e não são capacitados como deviam.

A assistência técnica autorizada de Florianópolis nunca está disponível para atender aos clientes no momento em que precisam. Ou estão em curso, ou não vão atender, ou não podem atender... Ficamos, então, sem ter a quem recorrer. Podemos considerar que não existe assistência autorizada em Florianópolis (cliente 05).

Espero nunca mais precisar usar a assistência IBM de Florianópolis, pois achei horrível. Me atenderam muito mal e fora do padrão que uma autorizada IBM deveria ter (cliente 07).

Ao procurar a assistência, estes se comportam como se estivessem fazendo um favor para o cliente - má vontade, demora no atendimento, pessoal pouco capacitado, querem cobrar sempre que o atendimento não é devido à garantia (cliente 02).

Na verdade, as maiores dificuldades parecem surgir em virtude da assistência IBM em Florianópolis estar mais voltada para os problemas de garantia e é nesta área que os técnicos se especializam. Como os equipamentos quase não dão problemas, a assistência é muito pouco acionada para este fim. Para atender as chamadas por outros motivos (suporte quanto a *softwares* e soluções) os clientes acreditam que a assistência é muito pouco qualificada.

Porém, somente quem tem pessoal capacitado não procura a assistência para receber algum tipo de suporte sobre os equipamentos. É nesta parte de suporte que ocorrem os maiores transtornos. A assistência não é tão qualificada quanto devia para dar orientações e cobra por hora para fazer o atendimento. Os clientes acham que estão pagando demais, pelo retorno que estão tendo.

A IBM na área de manutenção existe somente em relação ao hardware; mais precisamente quando se trata de garantia. No que diz respeito aos softwares, ela dá instalados e daí para a frente é problema do usuário. Tanto faz chamar a assistência IBM ou qualquer outra, o cliente precisa pagar para obtê-la (cliente 01).

O único serviço pós-venda oferecido, a nós, pela IBM, é o serviço da garantia. Quando precisamos eles vêm até aqui, trocam as peças danificadas e cobram da IBM, sem problemas (Cliente 06).

Precisamos utilizar a assistência IBM para alguns serviços que não diziam respeito à garantia. Achemos que os técnicos não tinham o conhecimento adequado sobre os equipamentos, pois cometeram erros primários. Comecei a questionar se estão realmente capacitados para atender e representar a IBM e conclui que eles não entendem de muita coisa nesta área. Não confiamos nos serviços daquela assistência. Achemos que seu pessoal não tem conhecimento e não pode resolver nossos problemas (Cliente 05).

Os maiores problemas que enfrentamos são devidos aos maus serviços prestados pelas parcerias IBM no pós-venda. Os serviços são bem ruins e hoje já temos outra empresa (não IBM) que nos presta os serviços de manutenção e realmente resolve nossos problemas. Apenas quando precisamos usar a garantia, chamamos a assistência técnica autorizada IBM. Mas não gostamos do trabalho deles. São muitos enrolados, demoram a nos atender, não nos dão atenção que merecemos, temos que ficar implorando para que eles venham te ajudar e enquanto eles não aparecem, fica tudo parado, sem funcionar. Estamos muito surpresos e decepcionados com a IBM (cliente 03).

Depois de instalados os equipamentos, qualquer orientação de que precisamos, tivemos que acionar a assistência técnica – já que os vendedores não puderam nos ajudar. Como esta não se mostrou muito eficaz no início de nossos contatos, optamos por fazer um contrato de manutenção com outra empresa (não IBM) para nos atender (cliente 08).

Todos os clientes entrevistados adquiriram equipamentos (micros) IBM; porém, as impressoras foram adquiridas de outras marcas devido aos comentários negativos com relação à assistência autorizada nesta área.

Como ressalta o cliente 02, somente adquiro micros IBM; sempre; já as impressoras prefiro as de outras marcas, pois considero mais fácil de se conseguir assistência em Florianópolis.

Esta foi uma atitude comum de se encontrar entre os entrevistados. Desta visão compartilham todos os clientes.

Seja por falta de capacitação, boa vontade, cortesia ou até de pessoal, a verdade é que a assistência técnica autorizada IBM é bastante falha em Florianópolis e tem deixado os clientes bem distante das suas expectativas. A insatisfação é geral.

Pode-se dizer que estamos satisfeitos quanto ao equipamento IBM e sua qualidade. Porém, a IBM falha em oferecer parceiros não capacitados (cliente 08).

Acho que esta área de informática é bastante delicada a partir do momento que a cada dia passam a fazer parte dela uma série de curiosos e de pessoas despreparadas. Acredito que aquelas que representam a IBM em Florianópolis, principalmente na área de assistência e suporte, não têm capacitação para fazê-lo (cliente 05).

Acabamos ficando com um equipamento caro, de grande potencial e capacidade de utilização, mas devido ao nosso pouco conhecimento e à falta de capacitação dos que prestam os serviços nesta área, ele está sendo sub-utilizado (cliente 08).

A área de suporte e apoio ao cliente é considerada inexistente. Segundo eles, a única função que a assistência presta, de forma razoável, diz respeito apenas aos serviços de garantia. Mesmo assim, os técnicos não são tão capacitados e o atendimento é sofrível.

Quanto a área de suporte, o que está disponível é apenas o *help center*, em São Paulo, que apresenta-se como a única fonte de orientação para os clientes que precisam de esclarecimentos, área esta que também não os atende a contento.

Outro grande problema no pós-venda diz respeito aos serviços de suporte. Temos a opção de recorrer ao help center que é responsável por dar orientações aos clientes. Só que ligar para lá é uma novela. Fica-se sentado o dia inteiro para conseguir um atendimento. É preciso ter muita paciência e esperar um tempão. Não é uma solução eficiente, nem eficaz (cliente 05).

Geralmente ocorrem alguns problemas de softwares em nossos equipamentos, mas não recorremos às parceiras da IBM e sim a outras empresas especializadas. Em primeiro lugar, porque se chamarmos as parcerias teremos que pagar; e em segundo, porque confiamos mais no trabalho destas pessoas com quem mantemos contato (cliente 06).

Quando os clientes falam em indicar a IBM para outras pessoas e empresas, existe sempre o alerta em relação à qualidade dos serviços pós-venda.

Hoje, até indicariamos a IBM como uma marca de qualidade. Porém, chamaríamos a atenção em relação ao atendimento pós-venda que não consideramos de qualidade (cliente 01).

Ao falarmos de equipamentos de informática para outras pessoas, sempre indicamos os IBM como sendo os melhores. Porém alertamos bastante quanto à dificuldade em se obter um bom atendimento pós-venda e uma assistência técnica qualificada. Sempre levamos esta visão negativa da assistência para quem conhecemos, devido principalmente à falta de responsabilidade e capacitação de seus funcionários. Com esta experiência de compra através das parcerias, nós reprovamos a assistência técnica que nos foi prestada (Cliente 09).

Diante disto, tem-se que além da área de assistência técnica (garantia) deixar muito a desejar, o suporte no pós-venda (seja ele prestado pelos vendedores, pela parceira de assistência técnica ou pelo *help center* IBM) é praticamente inexistente, o que deixa os clientes bastante frustrados.

7.4 Diferenças do atendimento prestado pela equipe IBM

De acordo com os clientes entrevistados, as diferenças observadas entre o atendimento prestado pela equipe de funcionários da IBM e o atual pelas parcerias, estão principalmente no nível de profissionalismo, capacitação e suporte do pessoal responsável pelo pós-venda.

Para eles, as parcerias trouxeram algumas vantagens:

- a) tornou-se mais fácil negociar e comprar (sem muitas exigências e burocracias);
- b) existem mais equipes de vendas disponíveis;
- c) mais opções de prazos de pagamento;

De uma maneira geral, fazer negócios tornou-se mais fácil e mais rápido com as parcerias; os equipamentos acabam chegando para os clientes com mais facilidade.

Quanto à equipe de vendas das parcerias, em termos de atendimento balcão (primeiros contatos), pode-se dizer que possui um nível compatível com o dos funcionários da IBM.

O problema está apenas no atendimento pós-venda. A IBM preocupava-se demais com os clientes e seu relacionamento com eles era duradouro e constante. Mantinha inclusive centros educacionais para atendê-los e dar cursos aos que adquiriam suas mercadorias e soluções. Se, na equipe local, as pessoas não fossem capacitadas, outras equipes, de outros lugares, eram deslocadas até Florianópolis para dar orientação aos clientes.

Até a nível de soluções específicas existiam equipes IBM preparadas para atender e dar suporte aos diversos segmentos, se fosse necessário, o que hoje não está disponível através das parcerias.

Achamos que a IBM falha ao oferecer parceiros não capacitados na área de soluções. Eles deveriam conhecer não só sobre os equipamentos que vendem, mas também com relação às soluções para as diversas áreas específicas. Do contrário, temos sempre que recorrer a outras empresas especializadas e que não têm nada a ver com a IBM. Seus parceiros parecem se preocupar apenas em vender mesmo. Isto eles até fazem muito bem (cliente 08).

É por este motivo que a maioria dos clientes declarou que *comprar diretamente da IBM, apesar de ser um pouco complicado, passava mais segurança ao cliente (devido à sua estrutura que é bem maior e mais completa).*

Outro fator preponderante diz respeito à segurança de sempre poder-se contar com a IBM e com seus funcionários. Eles sempre estariam ali, naquele endereço, para o que os clientes precisassem.

Já com as parcerias é bem diferente. Existem algumas que por períodos estão no mercado, mas depois desaparecem (até porque os contratos de parceria são anuais). Isto não é satisfatório para o cliente, uma vez que ele espera contar com a empresa de quem adquiriu as mercadorias, sempre que for preciso.

Ao adquirirmos os micros, sabemos que estamos comprando de um representante, parceiro IBM. Porém, acreditamos que esta empresa será nosso canal de contato para dúvidas e problemas que eventualmente possam surgir. É a empresa parceira que nos fará chegar onde quisermos (cliente 10).

Entretanto, isto nem sempre acontece. Alguns clientes não são tão felizes ao procurar as empresas com quem mantinham contato.

Aquela empresa para nós, não importando que nome tivesse, era a IBM ou estava por ela credenciada e deveria representá-la tão bem quanto a IBM fazia anteriormente. Para nossa surpresa logo depois ela deixou de existir, o que ocasionou sérias dificuldades para nossa empresa que não sabia mais a quem recorrer. Isto para o cliente é muito prejudicial... (cliente 05).

Com isto, as pessoas ficam temerosas em adquirir os produtos IBM das empresas parceiras, já que elas geralmente são muito pequenas, não tão estruturadas e a qualquer momento podem deixar de atuar nesta área ou com esta marca.

Os parceiros não passam tanta segurança aos clientes quanto passava a equipe de profissionais IBM. Deles, comprava-se de olhos fechados; dos parceiros, temos que cuidar um pouco, até porque eles não representam somente a IBM; vendem outros equipamentos de diversas marcas e a qualquer momento podem deixar de representar

a IBM. E nós, como ficaremos? A quem iremos recorrer no pós-venda se a empresa de quem compramos não existe mais? (cliente 01).

As diferenças também são gritantes em relação ao atendimento prestado pela assistência técnica.

Para os clientes, a equipe de técnicos IBM, sem dúvida, sempre atendeu a contento. Os técnicos realmente conheciam os equipamentos e procuravam manter um nível excelente de atendimento: boa vontade, rapidez, pontualidade, cortesia, responsabilidade, capacitação, etc.

Quando o atendimento técnico era feito pela IBM, o nível de profissionalismo sempre foi compatível com a própria marca IBM. Não deixavam nada a desejar. O pessoal de manutenção que a representa hoje ainda é pouco capacitado para assumir o nome IBM perante o mercado. Não demonstram a atenção e responsabilidade que se espera. Estão geralmente saturados, com excesso de trabalho, atendem com dificuldades e fazem com que percamos a confiança no serviço oferecido por eles (cliente 09).

O que temos atualmente de assistência técnica IBM, não está de acordo com o padrão que estávamos acostumados. Além de cara, não recebemos um retorno adequado. Eles marcam de nos atender e não comparecem, nos deixando em uma espera incerta (cliente 01).

Hoje, não indico a assistência IBM à ninguém. Considero-a muito ruim mesmo. Muito diferente dos técnicos da IBM que nos atendiam há uns tempos atrás... (cliente 07).

Estas declarações sobre a área de assistência técnica foram uma constante nas entrevistas onde os clientes se declararam altamente descontentes e não satisfeitos.

Assim, as diferenças nos atendimentos (IBM x parcerias) existem e são marcadas geralmente por questões negativas provenientes do desempenho das parcerias.

Neste processo, conforme os clientes, as vantagens são superadas pelas desvantagens o que os deixa bastante descontentes.

7.5 Sugestões

Os clientes entrevistados fazem uma série de sugestões que, na visão deles, podem melhorar significativamente o grau de satisfação que estes têm com o atendimento prestado pelas parcerias IBM. São questões que merecem destaque e poderão ser utilizadas de forma vantajosa pelas empresas que almejam sucesso nesta área de atuação.

a) Atendimento pela equipe de vendas

Apesar de para os primeiros contatos a equipe de vendas mostrar-se satisfatória, os clientes destacam alguns itens que poderiam melhorar o atendimento, tornando os parceiros de vendas mais competitivos, a saber:

- * Ter uma equipe de orientação e suporte no pós-venda;
- * Prestar maior orientação sobre os *softwares* que estão instalados nas máquinas;
- * Oferecer cursos sobre os equipamentos e seus programas;
- * Manter equipes de assistência técnica qualificada (nas parcerias de vendas);
- * Desenvolver políticas de relacionamento duradouro e constante com os clientes.

b) Produtos IBM

Como foi visto anteriormente, os produtos IBM são considerados de qualidade e satisfatórios para os clientes. O único problema citado, diz respeito ao complexo manuseio, questão esta que poderia ser viabilizada pelos parceiros (sugestões anteriores). Se assim não ocorrer, os clientes sugerem:

- * Que os *softwares* instalados nos equipamentos sejam substituídos por outros de manuseio mais acessível.

c) Assistência Técnica Autorizada / Suporte

A grande preocupação dos clientes e o que lhes traz mais problemas, é certamente o pós-venda. Diante disto, enumeram algumas sugestões:

- * Aumentar o número de empresas autorizadas à prestar assistência técnica IBM em Florianópolis;
- * Procurar manter pessoal capacitado não só em equipamentos, mas também em soluções para os diversos segmentos (escolas, clínicas, hospitais, etc ...);
- * Que haja maior responsabilidade por parte dos técnicos (rapidez no atendimento);
- * Tentar viabilizar uma melhora substancial no atendimento e capacitação dos funcionários das parcerias de assistência (boa vontade, disposição, disponibilidade, pontualidade, cortesia, responsabilidade, conhecimento sobre os produtos e *softwares*, enfim, funcionários mais qualificados);
- * Existência de uma equipe responsável apenas por dar suporte e orientações ao cliente.

Procurou-se, neste capítulo, descrever integralmente as opiniões dos entrevistados sobre o atendimento a eles prestado pelas empresas parceiras da IBM, em Florianópolis, onde ganham destaque as suas expectativas e percepções a partir das quais pode-se caracterizar a questão da satisfação do cliente.

O próximo capítulo é destinado a análise dos relatos, mediante comparação com o referencial teórico.

8 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento da pesquisa junto aos clientes das parcerias IBM permitiu a elaboração de análises relevantes, cujos resultados devem ser considerados pelas organizações quando do desenvolvimento de estratégias que visam a melhoria do atendimento a seus clientes.

Partindo-se das entrevistas realizadas e do referencial utilizado no decorrer da pesquisa, descreve-se a seguir os principais resultados alcançados.

8.1 Considerações gerais sobre o tema

O processo de atendimento através de parcerias foi altamente percebido pelos clientes IBM, os quais enumeram diversas questões passíveis de consideração. Observaram-se claramente dois momentos principais que marcam o atendimento prestado por aquelas empresas:

- a) Momento da Venda** → que vai do primeiro encontro entre o cliente e o vendedor, até a entrega das mercadorias; e,
- b) Pós-Venda** → que se inicia quando o cliente começa a utilizar os equipamentos e a sentir a necessidade de suporte e assistência.

Na prática, é neste segundo momento que os principais impactos advindos do atendimento prestado pelas parcerias são mais fortemente sentidos pelos clientes,

geralmente de forma negativa. Apesar de, ao tratar deste tema (atendimento), poder basear-se na idéia de que “cada caso é um caso”, as diversas formas de atendimentos estudadas apresentaram características bastante semelhantes, do ponto de vista dos clientes, as quais são analisadas a seguir, mediante confrontação com o referencial teórico estudado.

8.2 Expectativas

Quando os clientes procuram as parcerias na busca de informações sobre os equipamentos de informática IBM esperam obter o melhor atendimento possível durante todo o processo – antes e após a compra.

A “qualidade” é o fator revelado por eles como sendo o mais esperado, devendo esta abranger três dimensões: atendimento no balcão (antes de efetuada a compra), nos produtos IBM, bem como na assistência técnica e suporte pós-venda. A questão da “marca” (conhecida, consagrada e famosa) aparece como fator preponderante na geração das expectativas de qualidade.

O cliente almeja, assim, a qualidade em todas as etapas que envolvem o processo de compra. Esta qualidade, por sua vez, pode ser entendida como o desempenho dos produtos e/ou serviços oferecidos, que devem estar de acordo com o prometido ao cliente, para a satisfação de suas necessidades ou desejos (Tellis e Gaeth apud Abreu, 1994). Deste modo, o usuário pode contar com o produto ou serviço para o que precisar ou quiser, na hora em que julgar necessário, configurando a qualidade como um fator de “adequação ao uso”, conceito também defendido por Juran (apud Abreu, 1994).

Cada pessoa, porém, possui diferentes padrões de qualidade. No presente estudo, observou-se que a qualidade entendida pelos clientes engloba as três dimensões anteriormente citadas (atendimento no balcão; produtos IBM; e assistência

técnica/suporte), sendo que cada uma delas é caracterizada por uma série de variáveis consideradas primordiais, as quais destacam-se abaixo:

- a) **qualidade do atendimento no balcão antes de se efetuar a compra** - facilidade em fazer negócios, rapidez, cortesia, interesse, capacidade de prestar esclarecimentos, preços e prazos de pagamento atrativos, disponibilidade dos produtos, capacidade de cumprir os prazos acordados, entrega e instalação adequados, etc;
- b) **qualidade em relação ao produto** - inclui a confiabilidade (probabilidade de falhas), conformidade (se as características estão de acordo com os padrões pré-estabelecidos), segurança (não correr riscos ou ter prejuízos com a aquisição do produto), facilidade de manusear os equipamentos e *softwares* (para que sejam aproveitados integralmente); além do alto padrão de desempenho, deve ser durável e haver o reconhecimento da marca (equipamentos bons, de primeira linha e que agüentem ritmos intensos de trabalho a que possam ser submetidos); e
- c) **qualidade no que diz respeito à manutenção** (rapidez, pontualidade, interesse, capacitação, responsabilidade, facilidade de reparos, etc.) e **suporte** (orientação e apoio qualificado no pós-venda).

Se tudo isto estiver de acordo com o esperado pelo cliente para a satisfação de suas necessidades pode-se dizer que houve qualidade no atendimento como um todo. Para tanto, as parcerias de vendas e de assistência técnica autorizada devem possuir, além dos equipamentos de qualidade, pessoal capacitado para oferecer também serviços de qualidade – soluções – que atendam às expectativas e exigências dos consumidores. Isto envolve, acima de tudo, um relacionamento mais profundo com cada um deles, visando um maior conhecimento a seu respeito, uma vez que “é o cliente quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos e serviços que está adquirindo” (Moller, 1992).

Este pensamento também é ressaltado por Abreu (1996, p.31), que defende: “as expectativas do cliente são os verdadeiros padrões para se analisar a qualidade (...). Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar (...) a qualidade”. Desta forma, as políticas e programas devem ser implantados, tendo em vista que os padrões são estabelecidos pelos clientes, e considerando-se os aspectos de custo e valor que têm importância para eles.

Numa situação de compra,

o indivíduo faz um julgamento de valor através da comparação entre a utilidade do sacrifício e a utilidade da qualidade. Essa comparação representa o valor do produto como percebido pelo consumidor. Se a utilidade da qualidade for maior, então haverá uma percepção de valor positiva. Se, no entanto, a utilidade do sacrifício for maior, então haverá uma percepção de valor negativa. Quanto mais positiva a percepção de valor do comprador, maior será sua intenção de compra (Abreu, 1994, p.65).

No caso dos produtos e serviços IBM, por considerarem compras anteriores ou devido a comentários positivos sobre a empresa (comunicação boca-a-boca), os clientes possuem uma percepção positiva de valor e isto influencia grandemente a procura pelas parcerias (lealdade à marca). Neste sentido, na expectativa de um atendimento de qualidade, os clientes nem se importam em pagar um pouco mais caro. No entanto, esperam um retorno condizente com aquilo que foi desembolsado por eles (sacrifício).

Uma das principais características daqueles que agem sob essa estratégia, parece consistir na aversão ao risco. “Quando os compradores escolhem um vendedor conhecido ou uma marca conhecida em relação a algum outro ou alguma outra, é mais significativo pensar na escolha como um ato de redução de risco, ao invés de expressão de uma preferência” (Levitt apud Abreu, 1994, p.66).

De acordo com as entrevistas realizadas, pode-se considerar que os clientes IBM procuram seus produtos e serviços visando obter, justamente, a maior segurança possível com a compra que estão realizando, para que evitem riscos indesejáveis e desnecessários, a exemplo do que é sugerido em Shuinyashiki et al., (1996).

Assim, na medida em que o produto e/ou serviços adquiridos adequam-se às necessidades dos consumidores, seus problemas são resolvidos mais facilmente. Neste sentido, Engel et al. (apud Draghetti e Costa, 1996) considera o processo de tomada de decisão (comportamento do consumidor) como sendo um conjunto de atividades que visa à solução de problemas, isto é, a ação cuidadosa e consistente empreendida para conduzir à satisfação. Ou seja, quase sempre, quando opta por adquirir algo, o consumidor está buscando solucionar um determinado problema e espera obter a satisfação (Shuinyashiki et al., 1996).

É por isso que das diversas outras marcas existentes, mesmo dentre as de primeira linha, o equipamento IBM, apesar de ser mais caro, geralmente é o escolhido pelas pessoas e empresas que desejam ter sucesso com a compra, pois trata-se do produto que passa maior segurança ao consumidor em termos da solução de problemas e de que riscos serão evitados.

Em outras palavras, pode-se deduzir que os consumidores escolhem os produtos e serviços IBM partindo de um conjunto de alternativas racionais, visando maximizar a utilidade. Preferem os equipamentos que possuem preços mais altos, pois, teoricamente, indicam maior qualidade, resultado também deduzido em Abreu (1994).

Tomando por referência a qualidade dos equipamentos IBM, os clientes esperam obter o mesmo da área de assistência técnica e suporte. A qualidade dos serviços oferecidos após a venda é tão importante para eles quanto a qualidade dos produtos. Para

que a utilidade dos produtos seja realmente maximizada, parece imprescindível um atendimento pós-venda à altura.

Ganha ênfase, portanto, a ampliação do conceito de serviço de distribuição, até há pouco relacionado à simples entrega dos produtos aos consumidores, o que finalizava o processo de venda. Nos dias de hoje, entretanto, as empresas devem visualizar a venda como o início de um processo de relacionamento com clientes, onde as peculiaridades precisam ser respeitadas. A exemplo do que define Levitt (1985), vender consiste em “manter” um relacionamento que se estenda ao longo do tempo. Esta manutenção dos clientes apresenta-se como mais vantajosa do que a busca por novos.

Destaque-se, aqui, a importância dos princípios (já citados) do marketing de relacionamento. Estes refletem a mudança da comunicação limitada e a ausência de laços íntimos entre as partes, para importantes relações pessoais que visam a satisfação. São caracterizadas pelo esforço em incrementar as interações entre os clientes e seus fornecedores, visando à criação de maior valor (Webster apud Draghetti e Costa, 1996). Assim, aquelas organizações que desenvolvem suas atividades mantendo um relacionamento contínuo com seus clientes, estão mais propensas à ocupar posições privilegiadas.

“Sua próxima venda, próxima idéia, próximo sucesso, dependem muito dos seus relacionamentos externos. Um bom relacionamento é um ativo importante. Podemos investir em relacionamentos e nos servir deles. Fazemos tudo isso, porém raramente o percebemos e quase nunca administramos o relacionamento. E, no entanto, o bem mais precioso de uma empresa está em suas relações (...)” (Levitt apud Abreu, 1996).

Partindo-se deste relacionamento, pode-se ter acesso às exigências e expectativas do cliente, consideradas cruciais no julgamento da qualidade desejada e, assim, chegar-se mais facilmente à satisfação. Os serviços, neste contexto, serão

desenvolvidos levando em conta basicamente “o que o cliente quer”, para que sejam adequados às suas aspirações.

Como foi dito pelos clientes entrevistados neste trabalho, não é suficiente ter um bom produto sem um serviço adequado. Os serviços são complementares aos produtos e necessários para que estes funcionem bem. Principalmente quando os produtos são complexos, como os da área de informática, eles exigem maior assistência da empresa vendedora quanto a forma de uso, manutenção, cuidados, etc. Assim, suas vendas dependem essencialmente da qualidade dos serviços que o acompanham, uma vez que o comprador não pretende ir para casa correndo todos os riscos com a compra efetuada.

Como se vê, o sucesso comercial não depende apenas de produtos com excelente qualidade, mas também do suporte adequado no pós-venda. Logo, produto e serviços devem compor um único bem, dado que um agrega valor a outro. Ou seja, tal como afirmado em Fassini e Figueiredo (1994), o atendimento ao cliente (serviço) não deve ser elemento acessório, mas parte integrante do produto, devendo incorporar os mesmos padrões de qualidade.

Parece não haver dúvidas de que um bom produto pode tornar-se mais competitivo, se for acompanhado de um serviço adequado ao cliente. Giansesi e Corrêa (apud Fusco, 1995) ressaltam as dimensões de competitividade das operações de serviços, destacando-se abaixo aquelas que se assemelham com o citado (como esperado) pelos clientes das parcerias IBM:

- **atendimento/atmosfera:** atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente;
- **consistência:** conformidade com experiência anterior, ou seja, ausência de variabilidade no resultado ou processo;

- **competência:** habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores;
- **velocidade de atendimento:** prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido);
- **flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- **credibilidade/segurança:** baixa percepção de risco, corresponde à habilidade de transmitir confiança;
- **acesso:** facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação;
- **tangíveis:** qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);

Diante disto, tem-se que as diversas áreas da empresa devem trabalhar integradamente com o intuito de atender aos clientes, da melhor maneira possível, nos contatos que mantiverem – sejam eles antes ou após a compra – sempre considerando as dimensões acima citadas.

Como o mercado de informática é considerado bastante complexo, ele exige a disponibilidade de muitos serviços ao cliente após a entrega dos equipamentos. Se a empresa for bem estruturada e com pessoal capacitado, ela certamente poderá oferecer o que o consumidor deseja; do contrário, corre riscos de perder grande fatia do mercado, pois os clientes passam a buscar os serviços de que precisam com outras pessoas e empresas que possam atendê-los satisfatoriamente.

Faz-se necessário, portanto, que a empresa parceira da IBM a represente tão bem quanto o que está por trás da sua marca e história de atuação bem sucedida na área de equipamentos de informática, uma vez que esta é a principal expectativa dos clientes que a

ela ocorrem – que o atendimento IBM através de parcerias (balcão, produtos, assistência e suporte) seja também de qualidade, como acontecia anteriormente (lealdade à marca). Somente assim as parcerias serão vistas como possíveis fatores de alavancagem da competitividade.

Diante do exposto, tem-se que o foco está no consumidor; em conhecê-lo melhor e entender suas necessidades. Se as parcerias IBM orientarem suas políticas por estes valores, muito provavelmente terão acentuadas suas vantagens competitivas e, em consequência, as da IBM.

8.3 Percepções

Partindo-se das expectativas dos clientes e de suas percepções com relação ao atendimento prestado pelas parcerias IBM, chega-se às informações referentes à sua satisfação. Estas percepções sobre o atendimento, por sua vez, podem levar a diferentes comportamentos e decisões de compra e influenciar grandemente na posição de mercado desta marca (positiva ou negativamente). Como se vê, a percepção da diferença entre o estado desejado de alguma coisa e a situação atual, é suficiente para despertar e ativar o processo decisório (Fusco, 1995) por esta ou aquela compra.

Com base nas entrevistas e começando-se pelo atendimento prestado pela equipe de vendas (balcão), pode-se dizer que, num primeiro momento, a parceria atendeu às expectativas dos clientes – facilidade em fazer negócios, rapidez, cortesia, interesse, presteza, capacitação, prazos de pagamentos atrativos, capacidade de cumprir os prazos acordados, entrega adequada – ou seja, cumpriu satisfatoriamente as suas funções no que se refere a “vender”.

Conforme os clientes entrevistados, o atendimento inicial prestado é realmente de qualidade e compatível com o nível de profissionalismo que sempre teve a IBM. As reclamações que surgem são provenientes da falta de orientação após a entrega dos equipamentos. Consistem, portanto, em deficiências relacionadas aos serviços pós-venda.

Por outro lado, não há reclamações substanciais quanto aos produtos IBM. Estes são considerados como de qualidade (fazem exatamente aquilo que se espera) e os clientes se dizem satisfeitos com a aquisição realizada. Os produtos apenas exigem uma orientação adequada quanto ao manuseio (tido como complexo), o que não é feito pelos parceiros, demonstrando novamente uma deficiência dos serviços pós-venda.

Já com relação à assistência técnica e ao suporte, mais uma vez as parcerias parecem não estar atendendo satisfatoriamente e as diferenças entre o atendimento prestado anteriormente (pela IBM) e atualmente (pelas parcerias) são gritantes.

Admitindo-se que fazem parte do processo de aquisição, além dos equipamentos que são adquiridos, todas as relações entre o cliente e os parceiros (desde os primeiros contatos no balcão até o suporte no pós-venda), conclui-se que as parcerias não parecem eficazes em sua atuação. Os impactos mais fortemente sentidos pelos clientes são negativos e dizem respeito aos serviços – basicamente após a entrega dos equipamentos (pós-venda). Dito de outra forma, ao avaliarem se a alternativa escolhida preencheu suas necessidades e expectativas, os clientes chegam à conclusão que as parcerias IBM estão deixando muito a desejar.

No julgamento de valor (Abreu, 1994) feito por eles, a utilidade do sacrifício é considerada maior, gerando uma percepção de valor negativa com relação à venda. O retorno que tiveram no processo como um todo, não está condizente com o que foi desembolsado.

Considerando-se a equação expressa por Risch (apud Ribeiro, 1996), a qual expressa a interação entre benefícios e custos na percepção do cliente, resultando em satisfação, observou-se através das entrevistas que o custo do valor percebido (sacrifício demandado para a obtenção dos serviços ou mercadorias) supera os benefícios (resultados positivos em adquirir e utilizar o valor percebido). Desta forma, se for levada em conta a satisfação e o prazer do cliente como derivados da percepção de que os benefícios são superiores ao custo, tem-se que estes não estão sendo alcançados neste processo.

A própria questão ressaltada na seção anterior sobre a solução de problemas, parece não ser proporcionada aos clientes. Pelo contrário, muitos problemas passam a surgir, deixando os clientes desapontados com os serviços pós-venda.

Se as pessoas adquirem produtos e/ou serviços procurando resolver seus problemas, e o valor do produto (capacidade que parece ter de efetivamente resolvê-los) é percebido como negativo, pode-se dizer que não houve sucesso na transação e o cliente não chegou onde desejava. Para os clientes,

não adianta ter equipamentos bons, de aceitação mundial, se você não tem, localmente, os serviços que são necessários para que estes equipamentos funcionem bem. Com isso, você pode até queimar uma boa marca. Nesta questão da informática o aprendizado não é tão simples; não é uma manutenção simples. Os equipamentos são complexos e exigem pessoas especialistas no assunto para que possam atender e satisfazer aos clientes. Não adianta a IBM ter um equipamento super bom, mas não ter um serviço de igual qualidade que deixe este equipamento sempre funcionando bem, nas regiões onde ele é comercializado (cliente 09).

Na verdade, os parceiros não estão conseguindo viabilizar uma estrutura completa e eficiente para a prestação de um serviço que seja percebido como de excelência, tendo em vista que os valores demandados pelos seus clientes no processo de venda como um todo não estão sendo atendidos a contento.

Partindo-se do atendimento prestado pela IBM (antes de 1994) e considerando-se o atual (pelas parcerias), pode-se concluir, a partir dos resultados da presente pesquisa, que a maior parte dos serviços oferecidos decaiu bastante.

As parcerias até trouxeram algumas vantagens. De uma maneira geral, fazer negócios tornou-se mais fácil e mais rápido através delas. Os problemas estão basicamente no que vem após a entrega dos equipamentos.

Conforme os clientes, a IBM preocupava-se demais com eles, antes e após efetuada a compra. Procurava manter relacionamentos duradouros e constantes, bem como oferecer as soluções adequadas às suas exigências, o que hoje não está disponível através das parcerias.

A estrutura IBM era bem maior e mais completa, o que passava maior segurança aos consumidores. Com as parcerias é bem diferente. Elas são geralmente pequenas, nem sempre bem estruturadas e a qualquer momento podem deixar de atuar no mercado, fazendo com que os clientes fiquem inseguros diante desta possibilidade.

Como foi visto na descrição dos relatos, as diferenças também são substanciais em relação aos serviços prestados pela assistência técnica. A equipe de técnicos da IBM sempre atendeu aos clientes satisfatoriamente, o que não ocorre com as parcerias. E estes serviços são tidos pelos clientes como tão importantes quanto ter equipamentos de qualidade.

Esta incapacidade dos parceiros poderá comprometer consideravelmente os negócios das empresas envolvidas e afetar, principalmente, o nome da IBM (de forma desvantajosa), conforme os mesmos clientes ressaltam. Alguns deles já estão decididos a optar por outras empresas e marcas no caso de uma necessidade futura de aquisição. Aqueles que continuam optando pela IBM, o fazem em consideração à marca; não devido aos serviços que lhes foram oferecidos pelos parceiros.

Vale destacar que dentre as razões mais comuns que levam um cliente a abandonar uma empresa ou marca, Vavra (apud Abreu, 1996) cita a insatisfação com os serviços. Segundo o autor, mesmo que um cliente aceite as desculpas do vendedor, é improvável que, no mundo competitivo de hoje, ele permaneça leal à empresa diante de um atendimento insatisfatório.

Para os clientes das parcerias, como foi visto, muitos dos aspectos de preço são irrelevantes, tendo maior importância o fato de a marca ser consagrada como de qualidade e, também, a qualidade de elementos tangíveis dos serviços, tais como: os contatos pessoais, a capacitação da empresa fornecedora em apresentar soluções para os problemas, o interesse, responsabilidade e consideração para com o cliente e, principalmente, um relacionamento consistente após a venda que proporcione segurança e transmita confiança aos consumidores (aversão ao risco).

Conforme Fassini e Figueiredo (1994), para as empresas se diferenciarem utilizando a qualidade do serviço ao cliente como arma competitiva, é necessário entender o processo pelo qual os clientes avaliam a qualidade desse serviço. “Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam, com aquilo que obtêm” (Ribeiro, 1996, p. 34).

Deste modo, a qualidade de serviço percebida pelo usuário resulta da comparação entre a qualidade esperada (suas expectativas a respeito da qualidade do serviço) e a qualidade experimentada (consequência da efetiva utilização do serviço).

Para Urdan e Magro (1996), a noção de qualidade de serviço percebida tem de ser abordada pelo caminho dos indicadores observáveis associados a serviços. Em termos práticos, as manifestações observáveis comumente tomam a forma de respostas dadas pelos sujeitos de interesse a um conjunto pré-estabelecido de indagações. Assim, o

julgamento de alta ou baixa qualidade de serviço depende de como o cliente percebe o desempenho efetivo do serviço comparativamente ao que ele esperava.

Se o que os clientes mais almejam no processo de compra é obter a “qualidade”, caracterizada esta como um fator de adequação ao uso, torna-se imprescindível manter um relacionamento bom e constante com cada cliente.

A satisfação dos clientes exige, portanto, que as pessoas que os atendam compreendam inicialmente o que eles desejam e quais são as suas necessidades. Isto só é possível mediante o conhecimento de cada um (banco de dados, canal aberto de comunicação, etc.).

Deste modo, como as parcerias poderiam estar atendendo satisfatoriamente se não mantêm relacionamentos mais profundos com seus clientes? Ou ainda, se a única coisa que se preocupam em fazer bem é simplesmente “vender”? Na verdade, torna-se difícil garantir produtos e executar serviços de qualidade e adequados aos clientes sem compreender a natureza e os determinantes das suas expectativas.

Neste sentido, o objetivo principal de qualquer relação comercial deve ser o de cumprir as expectativas do cliente para ganhar a sua lealdade e, dessa forma, a clientela continuada e referências positivas sobre o negócio em questão (comunicação boca-a-boca) que são bastante influentes, principalmente no Brasil, onde o grau de interação social é intenso.

Segundo os clientes, este objetivo parece não ser o das parcerias IBM. Estas, como já foi citado, preocupam-se basicamente com as atividades relacionadas à venda do produto.

Ao que tudo indica, o conceito e importância do serviço pós-venda, da ampliação dos serviços de distribuição e dos princípios do marketing de relacionamento, não foram internalizados pelos parceiros, assim como ocorre com a maioria das

organizações brasileiras, as quais consideram o que ocorre depois da compra como não merecedor de tanta atenção (Abreu, 1996).

Para as parcerias, se o que importa é realmente o “vender”, a noção de valor para o cliente parece não estar difundida em sua cultura e políticas; o lucro está na frente da orientação para o mercado; e os clientes, conseqüentemente, estão longe de dizerem-se satisfeitos. E tanto as parcerias quanto a IBM também estão longe de serem competitivas...

Diante disto, há que se considerar o que sugere Scott (1995, p.03): “organizações que satisfazem aos clientes de modo mais eficaz ganham o direito à sobrevivência (...). Quando uma organização se torna egocêntrica e esquece as responsabilidades perante os clientes, ela perde negócios e sofre até o cliente voltar novamente a ser rei ou rainha”.

Dos diversos tipos de serviços existentes que podem ser oferecidos aos consumidores na busca pela sua satisfação, citados por Slongo (1992), os clientes apontam as parcerias como não eficientes nos seguintes pontos mais relevantes:

1) Serviços referentes a produto:

- a) facilidades do produto - facilidade e simplicidade no manuseio e uso do produto; padronização de componentes e flexibilidade para eventuais substituições; e,
- b) amplitude de produto e padrões de qualidade - energia e conduta gerencial na solução de problemas ocorridos nos produtos oferecidos.

2) Serviços referentes à promoção:

- a) venda pessoal - comportamentos de representantes e vendedores na assistência ao cliente; e,
- b) assistência e treinamento - habilidade do fornecedor em contribuir para o desenvolvimento do cliente; promoção de seminários com vistas a instruir/melhorar os

conhecimentos dos clientes; oferta de programas de treinamento com vistas a melhorar o desempenho de funções gerenciais do cliente, etc.

Para que a qualidade de um serviço seja percebida, Urdan e Magro (1996) apontam, inicialmente, o número de dez dimensões que a empresa precisa abranger: confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicações, credibilidade, segurança, compreensão/conhecimento e tangibilidade. Este conjunto acabou consolidado em cinco dimensões: confiabilidade, presteza, garantias, empatia e tangibilidade (Parasuraman et al., 1988).

Por outro lado, Ribeiro (1996) sugere dimensões muito parecidas com as apontadas acima:

- Confiabilidade: prestando o serviço de modo confiável e com precisão;
- Tangibilidade: preocupando-se com a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Sensibilidade: estando disposto à ajudar o cliente e proporcionar o serviço com presteza;
- Segurança: oferecendo o conhecimento e a cortesia de empregados que transmitam confiança e confiabilidade; e,
- Empatia: proporcionando atenção e carinho individualizado aos clientes.

Considerando-se estas dimensões, conclui-se que as parcerias são bastante falhas no atendimento a seus clientes, o que não ocorria no contato direto com a IBM. Para que a lealdade dos clientes seja mantida em organizações de serviços, é preciso enfrentar um duplo desafio: satisfazê-los, oferecendo-lhes sempre maior valor e, ao mesmo tempo, administrar suas expectativas, vencendo as barreiras de percepção impostas pela natureza intangível do serviço (Ribeiro, 1996).

Como, então, a almejada lealdade poderá ser conquistada se as parcerias não estão prestando os serviços de acordo com a realidade desejada? Se, já na primeira vez em

que atendem aos clientes, não estão se mostrando confiáveis? Se não aproveitam as oportunidades nem para atender às expectativas, quanto mais para superá-las? Se o que estão fazendo, de fato, é simplesmente “atender” ao cliente e não satisfazê-lo?

Para que tudo isto seja fornecido adequadamente, é preciso, acima de tudo, que as organizações reconheçam a necessidade do relacionamento e da comunicação com seus clientes – importância do *feedback* neste processo. Que entendam além das responsabilidades de atendimento e serviço, também as responsabilidades de satisfação, pois esta é preponderante na noção de serviço à clientela (tanto no pré-venda, quanto no pós-venda).

Assim, a satisfação dos clientes deve ser vista como uma obrigação primária de qualquer empresa que deseje permanecer no mercado. Em suma, ela constitui a chave para a sobrevivência e o sucesso organizacional (Scott, 1995).

Diante disto, as parcerias deveriam engajar-se na busca da satisfação de seus clientes para tornarem-se competitivas, uma vez que esta apresenta-se como o melhor indicador dos lucros futuros de uma instituição e relaciona-se com a lealdade a uma marca (atitude favorável em relação à marca, produto ou serviço, resultando em compras consistentes no tempo) (Draguetti e Costa, 1996).

E foi com base nestes princípios que as parcerias foram firmadas. Se estivessem atentas a estas questões, muitos problemas certamente seriam evitados e as posições das empresas no mercado poderiam ser realçadas de forma positiva. Do contrário, ao invés de tornarem-se fatores de alavancagem da competitividade, podem gerar impactos adversos afetando grandemente a imagem das organizações e, conseqüentemente, sua posição de mercado.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1 Conclusões

Uma das preocupações mais constantes do meio empresarial, nos dias atuais, refere-se à competitividade. Vários são os fatores que determinam tal preocupação, destacando-se: a escassez de recursos, as novas tecnologias, a grande exigência dos consumidores pela qualidade, a globalização e a pressão do desemprego.

Assim, a capacidade de gestão e inovação por parte das organizações faz-se imprescindível neste processo de busca por vantagens competitivas. Ou, conforme Drucker (apud Lynch, 1994), as grandes mudanças na maneira como os negócios são realizados no mundo exigem uma nova postura e novos métodos de gerenciamento. Para sobreviverem nesta fase onde predomina a competitividade as empresas precisam adotar novas práticas gerenciais.

É certo que o sistema fechado e tradicional de administração, há muito encontra-se superado em diversos aspectos, dando lugar aos sistemas abertos onde a parceria vem se firmando como um novo modelo de gestão que poderá dominar os negócios nas próximas décadas.

São realmente inúmeras as declarações neste sentido: diante do atual ambiente de negócios e para que um posicionamento competitivo esteja assegurado, em um mercado globalizado, as parcerias surgem como um pré-requisito para a excelência.

Para muitos autores, a solução para resolver a “doença” da perda de competitividade passa, de fato, pelas parcerias.

Começam a predominar, desta forma, os princípios de cooperação entre empresas com vistas ao maior sucesso organizacional, em detrimento dos tradicionais valores do confronto. Ou seja, as organizações passam a adotar as formas cooperativas, pois entendem que por meio delas é possível obter vantagens competitivas que dificilmente conseguiriam sozinhas. A capacidade de fazer frente às atuais exigências é ampliada a partir do momento que começam a unir-se com outras empresas, combinando competências internas, com habilidades exclusivas de aliados (foco em suas atividades principais, transferindo para os parceiros as demais). As organizações estão, na verdade, colaborando entre si para poderem competir e manter-se no mercado.

Considerando-se a IBM, a qual ingressou nos programas de parcerias nas suas áreas de atendimento ao cliente, observa-se que esta tem por objetivo principal estar mais próxima dos consumidores para poder oferecer-lhes a devida solução às suas necessidades e para que estes se sintam cada vez mais satisfeitos com a IBM. Isto inclui a qualidade dos equipamentos, bem como dos serviços pré e pós-venda, não importando quem esteja prestando o atendimento. Por meio de um atendimento de qualidade, que atinja o cliente de forma positiva, a IBM espera ter, nas parcerias, um fator de incremento da competitividade.

A eficiência no atendimento prestado pelos parceiros, portanto, torna-se vital para que a eficácia neste processo seja realmente alcançada (parceria – satisfação dos clientes – posicionamento competitivo).

Para a IBM, estar centrada na satisfação do cliente constitui a chave para a sobrevivência organizacional e voltar-se para a satisfação transcende o simples conceito de “atendimento” ao consumidor.

Dentre as diversas conceituações existentes para a satisfação de clientes, as quais foram citadas no referencial teórico, utilizou-se, para fins deste trabalho, aquela que vê a satisfação como resultante de comparações subjetivas dos níveis dos atributos esperados e dos recebidos (expectativas x percepções), com relação à uma determinada aquisição. Consiste em uma função do padrão inicial e de alguma discrepância percebida deste ponto de referência inicial.

Ao avaliar-se se as parcerias IBM estão cumprindo os objetivos para os quais são viabilizadas (tornarem-se fatores de alavancagem da competitividade para a IBM por intermédio da satisfação de seus clientes), pode-se concluir que a implantação das parcerias parece não estar trazendo os resultados vislumbrados.

Ao caracterizar-se a satisfação dos clientes atendidos pelas parcerias IBM, mediante o confronto de suas expectativas com suas percepções, observa-se que a discrepância existe e os clientes apontam uma série de deficiências. Acreditam que estejam pagando demais pelo pouco retorno alcançado.

Segundo eles, as parcerias não estão oferecendo serviços satisfatórios aos clientes, principalmente quando se trata do pós-venda; parecem ter por objetivo principal a realização da venda e o lucro rápido. A falta de capacitação, falta de profissionalismo, apatia, descaso, pouca responsabilidade, objetivos de curto prazo, dentre outros, são fatores apontados pelos clientes como característicos do atendimento prestado. A questão da qualidade e da segurança tão almejadas no processo estão longe de serem obtidas. Não há preocupações por parte dos parceiros em manter relacionamentos duradouros, que são imprescindíveis para que se conheça os clientes e se proporcione a satisfação.

Portanto, tomando-se como referência o problema de pesquisa do presente trabalho, verifica-se que os principais impactos advindos do atendimento prestado pelas

parcerias, sob o ponto de vista dos clientes, são negativos, deixando-os bastante descontentes com o retorno que tiveram.

E se o cliente pode ser visto como um juiz do que constitui uma verdadeira vantagem competitiva ou daqueles que devem permanecer no mercado, como fica a IBM? E as parcerias? Se são os consumidores quem decidem o êxito ou fracasso de uma empresa, será que as parcerias IBM irão triunfar?

Da forma como estão organizadas atualmente e da maneira como prestam seus serviços torna-se praticamente impossível que prosperem.

Na verdade, quando agem racionalmente, os indivíduos alteram e direcionam seus comportamentos impulsionados por experiências antigas. Se estas são ruins, é certo que eles tomem um rumo diferente do adotado anteriormente. Neste caso, os prejuízos para as empresas decorrentes de clientes descontentes podem ser muitos: comunicação boca-a-boca negativa, imagem afetada de maneira desfavorável, perda de mercado, etc.

Como foi visto no referencial teórico, as empresas, de modo geral, só estarão sintonizadas com o quadro atual à medida que suas ações se caracterizarem por uma orientação para os clientes, visando à sua satisfação, dado que a excelência somente será obtida através deles.

Para que a satisfação seja alcançada convém ouvir o cliente, ir ao encontro dele, esforçar-se por compreendê-lo, antecipar seus desejos e suas expectativas, cercar suas necessidades com exatidão e atendê-las sempre que possível. Em suma, manter um relacionamento bom e constante com cada um deles, trazendo suas necessidades, expectativas e desejos para o centro da organização.

Se são implantadas tendo a satisfação dos clientes como alvo, as parcerias precisam ser persuadidas a compartilhar das expectativas de cada um deles e comprometer-se de que estas serão atendidas adequadamente.

Diante das atuais exigências dos consumidores, o objetivo principal de qualquer mudança ou reestruturação (parceria) deverá ser proporcionar aos clientes o que eles desejam. Estas mudanças precisam ser avaliadas levando em conta suas principais contribuições para a satisfação dos consumidores; a unidade de análise, portanto, é o cliente, devendo-se respeitar as peculiaridades e singularidades de cada relacionamento (alteridade).

À medida em que as parcerias priorizarem resultados financeiros a curto prazo e não a relação contínua com seus clientes, os riscos para todos os lados (IBM, parceria, clientes) certamente serão muitos. As empresas parceiras que possuem prioridades do curto prazo precisam ser aprimoradas ou até evitadas, pois, somente as parcerias que mantêm uma relação madura e de caráter permanente com seus parceiros e clientes (marketing de relacionamento) podem evitar os riscos e gerar competitividade.

Se as parcerias forem implementadas levando em conta todas estas considerações, as possibilidades de que os resultados positivos aconteçam são bem maiores. Do contrário, chega-se a resultados adversos como ocorre atualmente no caso das parcerias IBM.

É preciso, porém, identificar o porque deste desempenho tão irrisório por parte dos parceiros, se anteriormente a própria IBM atendia com êxito. E se forem considerados os pressupostos essenciais que caracterizam uma relação de parceria (objetivos similares, contínuo aprimoramento dos parceiros, aprendizado mútuo, dentre outros) será que estas relações podem ser configuradas como uma parceria efetiva? Se sim,

porque então a IBM (que tem por principal desejo que os clientes reconheçam o atendimento prestado pelos parceiros como sendo de qualidade e como se fosse ela mesma quem estivesse prestando) permite a atual situação de descontentamento dos seus clientes? Se o objetivo da IBM é a satisfação de seus clientes e com este intuito foram firmadas as parcerias, porque as empresas parceiras estão com objetivos diferentes deste? Será que a IBM está investindo de verdade em seus parceiros e eles nesta relação? Será que os princípios da “parceria efetiva” foram interiorizados pelas organizações envolvidas e estão de acordo com a cultura destas empresas?

São questões passíveis de consideração, que podem estar influenciando grandemente nestes resultados, mas que não encontram respostas no presente estudo, uma vez que este trabalho procurou entender mais profundamente o relacionamento das parcerias com seus clientes. Já sobre o relacionamento da IBM com seus parceiros, relatou-se apenas o que existem em documentos, não estendendo-se o trabalho para a área prática.

Diante do exposto, conclui-se que o tema “parceria” é de vital importância para uma organização que atua em um mercado altamente competitivo. Esta condição é perfeitamente compreendida pela IBM que passa, atualmente, a demonstrar práticas neste sentido. Entretanto, estas experiências exigem a formação de uma cultura com forte predisposição aos programas, que permita a eficiência do processo como um todo.

O desafio de implementar-se programas de parcerias nos negócios levanta a questão de como estas formas cooperativas podem ser implantadas para que a satisfação do cliente seja uma realidade e as parcerias possam ser vistas como fatores de alavancagem da competitividade.

Tem-se a esperança de que este desafio seja superado pelas instituições que adotem estes processos e que a presente dissertação sirva, de alguma forma, como referência para que os erros não sejam repetidos e para que o êxito seja alcançado.

9.2 Recomendações

Com base nas conclusões deste trabalho, embora sejam restritas ao caso estudado, aponta-se algumas recomendações que apresentam-se convenientes para o aprofundamento da questão em estudo.

Primeiramente, seria interessante desenvolver-se o mesmo estudo em outras organizações para posterior comparação dos resultados.

Considerando-se que as parcerias deveriam surgir como relações de troca que promovam o progresso, o fortalecimento da atividade empresarial e o melhor posicionamento de mercado entre duas ou mais empresas, tendo como objetivo principal a constante satisfação dos clientes mediante um portfólio de produtos e serviços de qualidade que sejam adequados às suas necessidades e exigências, e como o presente trabalho buscou apenas verificar o principal impacto (negativo ou positivo) do atendimento prestado pelos parceiros da IBM, outra questão relevante refere-se ao estudo de uma metodologia de implementação das parcerias de forma que o atendimento prestado por elas realmente atinja o cliente de maneira positiva e satisfatória.

Destaque-se, ainda, a questão referente ao relacionamento entre parceiros. Com base na literatura, existe claramente a necessidade de transparência, cooperação, confiança mútua, comprometimento mútuo e um contínuo aprimoramento dos parceiros. Para uma parceria funcionar bem as companhias envolvidas têm que ser fortes e ter identidades e estratégias próprias, mas, ainda assim, uma deve precisar da complementação da outra; os objetivos devem ser discutidos, negociados e explicitados entre os envolvidos.

Assim, caberia também um estudo prático a respeito de como os relacionamentos podem ser efetivados para que as parcerias prossigam com sucesso e alcancem os objetivos desejados.

Outro aspecto de relevância diz respeito à cultura das organizações envolvidas nos relacionamentos. Acredita-se que, na prática, para que realmente transformem a forma das empresas se organizarem, as relações, a maneira de fazer negócios e para que incrementem, realmente, a competitividade das empresas envolvidas, estas mudanças (implantação das parcerias) precisam ser interiorizadas pelos membros das organizações, compreendidas com clareza em seus diversos pressupostos, e seus princípios devem estar em consonância com a cultura organizacional predominante. Isto porque não existem mudanças significativas se estas não estiverem de acordo com os aspectos culturais prevaletentes em uma organização.

Neste caso, parece interessante estudar-se qual o impacto da implantação das parcerias na cultura organizacional para verificar se os programas adotados estão, de fato, em consonância com os aspectos culturais-chave predominantes nas organizações, bem como a questão da resistência às mudanças em virtude dos valores e princípios culturais.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Cláudia B. *O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 64-73, julho/agosto 1994.

_____. *Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 36, n. 3, p. 24-31, julho/agosto/setembro 1996.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVES, Alda Judith. *O Planejamento de pesquisas qualitativas em educação*. Cadernos de Pesquisa. São Paulo: n.77, maio 1991.

AMOROSO, Ricardo. *Alianças e parcerias: uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: dezembro 1994.

BODART, Suely M. *O que eles pensam sobre parceria: o fundamental na parceria é aprender a difícil arte da negociação e ceder para poder crescer*. RAE Light, São Paulo: v. 2, n. 1, janeiro/fevereiro 1995.

BRANDENBURGER, A. M. and NALEBUFF, B. J. *"Co-opetition"*. Currency Doubleday, New York, 1996.

BRUMER, Wilson N. *Competitividade: um projeto estratégico*. Revista Brasileira de Administração. Ano VI, n. 18, novembro/1996

BRUNO, Marcos A.C. e **VASCONCELLOS**, Eduardo. *Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico*. Revista de Administração, v. 31, n.2, p. 73-84, abril/junho 1996.

CASOTTI, Leticia. *Adequação do método do caso a novas abordagens da disciplina e da prática de marketing*. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 245-258.

CHANLAT, Jean François. *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Antônio M. H. **MACIEL**, Eliane P. e **ABREU**, Ana Maria L. *A vantagem de ser parceiro*. Revista Exame, abril 1992.

COSTA FILHO, Bento Alves da. *Automação Bancária: uma análise sob a ótica do cliente*. Dissertação de Mestrado, São Paulo: 1996.

COSTA, Filipe C. X. da e **SLONGO**, Luiz A. *Elementos motivadores para o ingresso e sustentação de relacionamentos entre compradores e vendedores organizacionais: um estudo exploratório*. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 401-420.

COSTIN, Cláudia e WOOD JR, Thomaz. *Criando alianças estratégicas entre universidades e empresas: o caso Uniemp.* Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 99-100, abril/junho 1994.

CREMA, Maria Celina da Silva. Técnicas/instrumentos de coleta de dados em pesquisa. Texto datilografado, Florianópolis, 1994.

DAHAB, Sônia S., GUIMARÃES, Fábio e DANTAS, José R. *Transferência tecnológica e joint venture no Brasil.* Revista de Administração, São Paulo: v. 29, n. 3, p. 55-65, julho/setembro 1994.

DAVIDOW, William M. e UTTAL, Bro. Serviço total ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DRAGHETTI, Luciana B. e COSTA, Filipe C. X. da. *Marketing de relacionamento dirigido ao consumidor final: uma abordagem inicial.* Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 421-436.

ELLENRIEDER, Alberto V. *O que eles pensam sobre parceria. Parceria: é tão simples assim?* RAE Light, São Paulo: v. 2, n. 1, janeiro/fevereiro 1995.

FASSINI, Flávio D. e FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Serviço ao cliente: por onde começar?* Revista de Administração, São Paulo: v. 29, n. 2, p. 85-94, abril/junho 1994.

FLEURY, Maria T. L. e FLEURY, Afonso. *Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional.* RAE Light, São Paulo: v. 2, n. 5, p. 14-20, 1995.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. *O que é análise de conteúdo.* EDUC, n. 7, agosto 1986.

FREITAS, H. M. R., CUNHA JR, M. V. M. da e MOSCAROLA, Jean. *Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 489-510.

FUSCO, José Paulo A. *Comportamento do consumidor versus estratégias de operações: a ponte cliente-empresa. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 35, n. 4, p. 42-51, julho/agosto 1995.

GERTSENCHTEIN, Maurício. *O que eles pensam sobre parceria: parceria com o futuro, todos os envolvidos são interessados diretos nos resultados. RAE Light*, São Paulo: v. 2, n. 1, janeiro/fevereiro 1995.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOSA, Lívio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.

GODOY, Arilda S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril 1995.

_____. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/junho 1995.

GONÇALVES, José E. L. *Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 34, n. 1, p. 63-81, janeiro/fevereiro 1994.

GONÇALVES, Marilson A. *A atração fatal das fusões e aquisições. RAE Light*, São Paulo: v. 2, n. 5, 1995.

GUSSO, Eduardo. *O que eles pensam sobre parceria: estágio avançado do processo de cooperação empresarial.* RAE Light, São Paulo: v. 2, n. 1, janeiro/fevereiro 1995.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia.* Petrópolis: Vozes, 1987.

KAMEL, Nadim M. *Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente.* São Paulo: Érica, 1. ed., 1994.

LEVITT, Theodore. *Marketing sucess through differentiation of anything.* Harvard Business Review, v. 58, n. 1, jan/feb/ 1980.

_____. *A imaginação de marketing.* São Paulo: Atlas, 1985.

LEWIS, Jordan. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.* São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPES, Fernando D. *A pesquisa qualitativa em administração no DEAD e a formação de professores e administradores.* Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 3, p. 45-56.

LORANGE, Peter. *Alianças estratégicas - a chave para competir com sucesso no futuro.* RAE Light. São Paulo: v. 2, n. 5, p. 54-55, 1995.

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.* São Paulo: EPU, 1986.

LYNCH, Robert P. *Alianças de Negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas.* São Paulo: Makron Books, 1994.

MACULAN, Anne M. e CHAMAS, Cláudia I. *Joint venture e o desenvolvimento tecnológico.* Revista de Administração, São Paulo: v. 28, n. 1, p. 97-101, janeiro/março 1993.

MALHADO, João C. *O que eles pensam sobre parceria: a parceria viabiliza a especialização para alavancagem das empresas.* RAE Light, São Paulo: v. 2, n. 1, janeiro/fevereiro 1995.

MARIOTTO, Fábio L. *O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, abril/junho 1991.

MARTINELLI, Márcio M. *O que eles pensam sobre parceria: caminho para a globalização.* RAE Light, São Paulo: v. 2, n. 1, janeiro/fevereiro 1995.

MIRSHAWKA, Victor. *Criando valor para o cliente.* São Paulo: Makron Books, 1993.

MOGGI, Jair e BURKHARD, Daniel. *A essência da transformação.* RAE Light, São Paulo: v. 3, n. 4, 1996.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.* São Paulo: Pioneira, 1992.

MONTONE, Michele. *Terceirização passo a passo. O caminho para a administração pública e privada.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, março/abril 1993.

MOTTA, Ricardo. *A busca da competitividade nas empresas.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, março/abril 1995.

- MOTTA**, Fernando C. P. e **NETTO**, Gustavo L. C. *A associação contra a hierarquia*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 34, n. 1, p. 20-28, janeiro/fevereiro 1994.
- PARASURAMAN**, A. e **BERRY**, L. *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1988.
- PETERS**, Tom. *Rompendo as barreiras da Administração*. São Paulo: Harbra, 1993.
- PETERSON**, Robert A. e **WILSON**, Willian R. *Measuring customer satisfaction: fact and artifact*. Journal of the Academy of Marketing Science, USA, v. 20, n. 1, Winter 1992.
- PINHEIRO**, Ivan A. e **MOTTA**, Paulo C. D. *Afinal, o que vem a ser parceria? Análise de algumas experiências verificadas no Rio Grande do Sul a partir do TQC/JIT¹*. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro: v. 7, p. 119-134, 1995.
- PORTER**, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- _____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRADO**, Paulo H. M. e **MARCHETTI**, Renato. *Dimensões da satisfação do consumidor em supermercados*. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 175-206.
- PROCIANOY**, Jairo L. e **FENSTERSEIFER**, Jaime E. *Estratégia de crescimento e parceria tecnológica: o caso da empresa AMC*. Revista de Administração, São Paulo: v. 27, n. 2, p. 91-100, abril/junho 1992.

RIBEIRO, Áurea H. P. *Marketing do relacionamento e qualidade em serviço: em busca da satisfação do cliente.* Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 31-46.

RODRIGUES, Suzana B. *Negociações para alianças estratégicas: o ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês.* Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 28-37, julho/setembro 1996.

RYNGELBLUM, Arnaldo. *Flexibilização e diversificação: exame das duas estratégias sob uma perspectiva temporal.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 35, n. 5, p. 40-45, setembro/outubro 1995.

SANTANA, E. A. E CARVALHO JR, L. C. *Cooperação e padrão de concorrência na indústria de carnes.* Santa Catarina: 1996.

SANTOS, Mirtes C. A. dos. *Rompendo as barreiras da administração.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 34, n. 2, p. 92-93, março/abril 1994.

SANTOS, Cristiane P. *Análise do comportamento do consumidor frente a experiências insatisfatórias com eletrodomésticos, na cidade de Santa Maria - Rio Grande do Sul.* Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 155-174.

SCOTT, Dru. Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SCHONBERGER, Richard J. Construindo uma corrente de clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

- SHUINYASHIKI, Gilberto T., CAMPOMAR, Marcos C. e YAMAMOTO, Irene K.M. *A dimensão da cultura no comportamento do consumidor. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 20, 1996. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 259-274.
- SLONGO, Luiz Antonio. *Relacionamento fornecedor/cliente: um elenco de diferenciação no marketing industrial. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Canela: v. 1, n. 5, p. 102-115, 1992.
- TRÉPO, Georges X. *Modismos na administração e evolução das empresas. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 34, n. 4, p. 93-97, julho/agosto 1994.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1992.
- URDAN, André T. e MAGRO, Alexandre S. *Uma comparação empírica de duas bases alternativas de mensuração da qualidade de serviço percebida: desconformidade versus desempenho. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 20, 1996, Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 47-90.
- URDAN, André Torres e URDAN, Flávio Torres. *Estrutura organizacional para a qualidade de serviços em áreas de atendimento a clientes: um elenco de proposições. Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: v. 1, n. 6, p. 57-80, 1995.
- VASCONCELOS, Isabella F. F. G. de. *IBM: o desafio da mudança. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 33, n. 3, p. 84-97, maio/junho 1993.
- WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- WOOD JR, Thomaz. *Nem indivíduos nem grupos - parceiros. RAE Light*, São Paulo: maio/junho 1994.

Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 32, n. 3, p. 74-87, julho/agosto 1992.

ZACARELLI, Sérgio Baptista. *A nova ideologia da competição.* *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 35, n. 1, p. 14-21, janeiro/fevereiro 1994.